

الاستراتيجيات التسويقية

مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها
للوصول إلى المعلومات وتحقيق المعرفة
لمتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية

د. محسن أحمد الخيزري



الاستخبارات
التسويقية

الاستخبارات التسويقية

مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات
وتحقيق المعرفة لتتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية

إعداد

دكتور/ محسن أحمد الخضيرى

بطاقة فهرسة

فهرسة أثناء النشر

إعداد/ الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

الخضيرى ، محسن أحمد.	
الاستخبارات التسويقية : مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات وتحقيق المعرفة لتتخذ القرار في عصر العولمة التافسية/ إعداد: محسن أحمد الخضيرى - ط ١ - القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٤. ٣٦٨ ص : ٢٤×١٧ سم	
تدملك ٦ ٢٧٧ ٢٨٣ ٩٧٧ ٩٧٨	
١- التسويق	
١- العنوان	
٦٥٨,٨	
اسم الكتاب:	الاستخبارات التسويقية
اسم المؤلف:	محسن أحمد الخضيرى
رقم الطبعة:	الأولى
السنة:	٢٠١٤
رقم الإيداع:	٢٠١٣/٨٩٧٩
الترقيم الدولي:	٦ - ٢٧٧ - ٢٨٣ - ٩٧٧ - ٩٧٨
اسم الناشر:	إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع
العنوان:	٢ اش حسين كامل سليم - المأظة - مصر الجديدة
المحافظة:	القاهرة
التليفون:	٢٤١٧٢٧٤٩
اسم المطبعة:	الدار الهندسية
العنوان:	زهراء المعادي - المنطقة الصناعية - قطعة رقم ٢٥٣، ٢٥٥
	٢٥٦.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ

فَيَمَكُّهُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ﴾

[الرعد: 17]

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

مقدمة

تعيش منظمات الاعمال فى عالما المعاصر وسط اعاصير ومناخ عاصف،
تجتاحه الاجواء ذات الانواء المعاصفة من كل جانب، فارضة تأثيرها الطاغى على
متخذ القرار، والذي تتلاطمة موجات عارمة من البيانات عن بيئة الاعمال التنافسية
التي يعيش فيها، سواء كانت بيانات: اقتصادية، او سياسية، او اجتماعية، او ثقافية،
او انسانية... الخ مؤثرة فيه وبشدة، وضاغطة على واقع العمل الذى يمارسه...
وهو اتخاذ القرار... والذي يتم ويحدث وسط بدائل شتى، يحتاج كل منها الى مزيد
من البيانات، والتي يتم جمعها من مصادرنا الاولى فى الميدان، او من مصادرنا
الثانوية من البيانات المكتوبة المنشورة المختلفة، والتي يتم تحليلها والوصول منها
الى مؤشرات اتجاهية عامة عنها، واستخراج المعلومات المؤثرة منها، وتزويد
متخذ القرار بها... وهو عمل الاستخبارات التسويقية، ذلك النوع الهام جدا من
الاستخبارات الذى يتم ممارسته من جانب جميع الكيانات الادارية، سواء كان الامر
يتصل بالدول، او الحكومات، او المنظمات، او الشركات، او حتى الافراد، وسواء
كانت ممارساتها لها منها تتجه الى الربح او كانت تعمل من اجل تحقيق اهداف
اخرى... سواء عند نشر الأفكار، او الممارسات، او الاتجاه لبيع منتجاتها للآخرين.

وهو ما يؤثر بشدة فى:

- الرؤية التسويقية للكيان الادارى.
- الرسالة التسويقية للكيان الادارى.
- الاهداف التسويقية للكيان الادارى.
- الخطط التسويقية للكيان الادارى.
- المجالات التسويقية للكيان الادارى.

وما تستلزمة كل منها من بيانات متعددة ومختلفة، تتناول كافة الأنشطة التي يقوم بها التسويق في المشروعات المختلفة، وبصفة خاصة دراسات السوق، وطرق العناية بالعملاء، وعمليات الترويج التسويقي المتعددة، خاصة طرق الاعلان، والاعلام، والبيع الشخصي، وتنشيط التعاقدات، ودراسة وتحديد طرق تنمية العلاقة الحيوية مع العميل الحالي والاحتمالي، والمعارض للبيع والتعاقدية، واستخدامات الرمز التجاري والعلامة التجارية، وعمليات التعبئة والتغليف، وتقييم الصورة الذهنية، واستخداماتها ايجابية وفاعلية، وتقييم وتطوير المنتجات، واختال منتجات جديدة، وتحقيق المكانة التسويقية، فضلا عن دراسة المنافسين، وما يقومون به، وسياساتهم للمتبعة والمزعم اتباعها، ودراسات الموردين، ودراسات الاسعار، ودراسات الخصم للمتبعة، والخصم السوقية...الخ.

ان هذه العملية تفرض على متخذ القرار في عالم اليوم مزيد من حالات المعرفة الكاملة بموضوع اتخاذ القرار، سواء ما كان منها متصلا بداخل الكيان والمنظمة الادارية التي يعمل بها مثل:

- تخطيط الانتاج.

- تسويق الانتاج.

- العوامل البشرية.

- العوامل التمويلية.

او ما كان منها متصلا بالعوامل الخارجية مثل:

• اوضاع المنافسة وما يحدث في السوق من جانب المنافسون.

• المركز التنافسي للمشروع وحصته في السوق.

• ما يقوم به المنافسون في الحاضر، وما يستهدفون تحقيقه في المستقبل.

وبالتالي لم تعد الاعمال تدور عشوائيا، بل اصبحت مخططة، واصبح اتخاذ القرار في منظمات الاعمال يتم بناء على كم مناسب من المعرفة، والتي تأتي من المعلومات، والتي بدورها تم التوصل اليها من خلال البيانات التي تم جمعها..وهي الوظيفة الاساسية للاستخبارات التسويقية.

وتعد الاستخبارات التسويقية احد الانشطة الاساسية التي تقوم عليها الاعمال، والتي تدور مهمتها في جمع البيانات، وتحليلها، والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على بناء المعلومات، وتحقيق المعرفة لمتخذ القرار في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وبالتالي مساعدته على اتخاذ القرار المناسب.

واذا كانت البيانات هي المهمة الاولى للاستخبارات التسويقية، فانها ايضا مهمة متشعبة تعمل على الوصول الى:

- الافكار الابتكارية لدى الطرف الاخر، والمخترعات الجديدة التي تم التوصل اليها، وما تم للموافقة عليه، وعلى النزول به الى السوق.
- اتجاهات الطرف الاخر، وما يتداول في مجلس ادارته، وبصفة خاصة استراتيجياته التسويقية خلال المرحلة القادمة.
- الاراء التي يتبناها كل طرف من الاطراف داخل مجلس الادارة، كيفية التأثير على كل طرف من هؤلاء الاطراف.
- للمبادئ التي يعتقها كل منهم ويتمسك بها، وكذلك المصالح التي يدافع عنها، والاهداف التي يسعى الى تحقيقها.
- التطلعات والاماني التي يحلم بها كل عضو من اعضاء مجلس الادارة ومدى إمكانية تحقيقه لاي منها.

- نواحي الضعف لدى كل منهم، وبصفة خاصة تأثير نواحي الضعف على سلوكياتهم، ومدى امكانية استخدامها لتحويل قراراتهم.

- الحقائق التي يبني عليها قراراته، ومدى معرفته بها، ومدى استعدادة لاعلتها، ومدى تحمله للضغوط المترتبة على ذلك.

- الاتجاهات التي يرغب في الوصول اليها، ومدى استعدادة للتنازل عنها ومدى اقترابة لو ابتعاده عن اتجاهات الافراد الاخرين في المجلس.

- للنوليا والاهداف والسلوكيات التي يزعم القيام بها، ومدى امكانية تحقيقها، في ظل سيطرة رئيس المجلس، ونوع الادارة التي يدير بها الشركة والمجلس، ومدى رضا اعضاء المجلس عن هذا الرئيس.

وهو ما يستدعي ان يكون مجلس الادارة تحت السيطرة الفعلية الكاملة، وبصفة خاصة معرفة كافة الوراق المعروضة، وما دار حولها من مناقشات، وما جاء فيها من بيانات ومعلومات مؤثرة على متخذ للقرار، وما عرض فيها من افكار ومعلومات تم مناقشتها واخذ قرار بشأنها.

وبالتالى فان الاحاطة الشاملة بما يرغب فيه الطرف الآخر، ايا كان هذا الطرف سوف يجعلنا على بيئة وادراك شامل بهم، وبالتالي معرفة كيفية التعامل معهم، واستخدم السياسات للتسويقية الناجحة لتحقيق الاهداف المختلفة معهم، وبصفة خاصة ان اتجاهات المستقبل سوف نتوقف على معرفة البيانات عن هذه الأطراف، وتحديد القرارات التي يزعم الأطراف الأخرى اتخاذها، والسير عليها خلال المرحلة القادمة.

ان اهمية الاستخبارات التسويقية تزداد في عالم اليوم، الذي تزداد فيه بكثافة عمليات استخدام أنظمة الحماية والوقاية وامن للبيانات، سواء عن:

4. مناطق للتسويق التي سيتم الاعتماد عليها في تسويق المنتجات، وما سيتم استخدامه من قنوات فعالة لتأمين التفوق في هذه المناطق، اعتمادا على المعرفة الكاملة التي تحققت من خلال الدراسة الشاملة والكاملة لهذه المناطق.

5. معالجة مشاكل المنافسين، والخطط البديلة للتعامل مع ايا منهم، سواء من خلال استخدام اساليب الازاحة، او استخدام اساليب التوافق...الخ، ومدى قدرة الكيان الادارى على توفير متطلبات كل منها، ومدى سماح القوانين بها.

6. مجالات التوزيع، واهم قنوات للتوزيع المستخدمة من جانب ايا منهم، والتي يتم الاعتماد عليها، والعناصر المؤثرة على كل منها واربها منها، ومدى فاعلية استخدام نظام توزيع جديد في السوق المستهدفة.

7. سياسات التسعير المتبعة من جانب المنافسين، وخطط التسعير المزمع اتباعها من جانبهم خلال المرحلة المقبلة، وتحديد مدى فاعليتها، اى تحديد السياسات السعرية الاكثر فاعلية، وتلك المقترح تطبيقها من جانب الكيان الادارى خلال المرحلة المقبلة.

8. مجالات وانشطة للترويج المتبعة من جانب المنافسين، وخطط الترويج التي سيتم استخدامها خلال المراحل المقبلة، وبصفة خاصة ما يتصل بكل من:

○ الاعلان.

○ الاعلام.

○ البيع الشخصى.

○ تنشيط التعاقدات.

○ النشر والعلاقات المجتمعية.

9. عمليات التكريب التي يقوم بها المناقشون استعدادا لتنفيذ ما تم التوصل اليه خلال المرحلة القلعة، وبصفة خاصة ما يركز عليه هؤلاء المناقشون في عمليات التكريب، خاصة الخطط المستقبلية التي يتكربون على استخدامها، والمهارات التي سيتم العمل على الارتقاء بها.

ان هذا قد يظهر اهمية الاستخبارات التسويقية على المستوى العام المحلي، اما بالنسبة للتسويق العالمي فهناك اكثر من ذلك، حيث ان هناك ما يلي:

1. دراسة الاسواق الدولية مختلفة: العادات، والتقاليد، واللغات، والظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية... فضلا عن التدخلات الحكومية المؤثرة في هذه الاسواق، والتي ترمع الحكومات القيام بها، والمؤثرة على عمليات التسويق.

2. عدم توفر بيانات منشورة، او صعوبة الاعتماد على البيانات الثانوية المنشورة، نظرا لكونها غير مفيدة، او قديمة، او تكلفتها غير مناسبة، او تم اعدادها لاغراض خاصة لا تتفق مع غرض البحث والدراسة الخاصة بالكيان الاداري، او ان نسبة الكذب فيها تجعل من الصعب الاعتماد عليها.

3. صعوبة جمع بيانات من مصادر الاولية (خاصة في بلدان العالم الثالث نتيجة انتشار الامية، وعدم تعاون رجال الاعمال...الخ)، وبالتالي فان الاعتماد عليها يؤدي الى نتائج مضللة، فضلا عن ان تكاليف جمع هذه البيانات ضخمة، ومرهقة، وتستغرق وقتا ضخما.

4. صعوبات اللغة والترجمة، خاصة مع تعدد اللهجات، وصعوبات التعرف عليها باختلاف مصادر البيانات، فضلا عن ان ضرورات توحيد معنى للمصطلحات المستخدمة في الدراسة تفرض حدا معينا يصعب تجاوزه.

5. عدم تعادل البيانات التي تم جمعها مع الواقع الفعلي الذي تعيشه، وتحياة مقدرات مجتمع البحث (الكذب...المبالغة...الخ)، وبالتالي عدم القدرة على الاعتماد على هذه البيانات، والتي تحتاج الى معالجات خاصة للاعتماد عليها.

وهو ما يستدعي من جهاز الاستخبارات التسويقية القيام بعملية رصد كل متغير، أو مستجد، أو كل بيان من البيانات، وتتبع اتجاهاته العامة، وتحليلها، والوصول منها الى المعلومات، وبالتالي الاستفادة منها في تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار، وبالتالي تحتاج الى جهد ليس بسيطاً لتحقيق هذه الفاعلية، والتي تساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره السليم، وهو ما يرتبط اساميا بكل من:

- ادوات معالجة البيانات التي تم جمعها.

- طرق معالجة البيانات التي تم جمعها.

- اساليب معالجة البيانات التي تم جمعها.

وفي ضوء مستويات معينة يتم الاعتماد عليها، وتزويد متخذ القرار بها، وتحقيق المعرفة الكاملة لديه، حتى يأخذ قرارة الرشيد، سواء في ضوء البديل المعروضة عليه، أو في ضوء التحليلات الخاصة التي اجراها جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة تحليل التكلفة والعائد من كل بديل من البدائل المعروضة.

وإذا كانت قدرة أي جهاز استخبارات تكاد توقف على براعة العاملين فيه، فإن هناك دائماً مقياس فعال لهذه القدرة، وهي مدى توافق ما وصل اليه من بيانات، ومعلومات مع اتجاهات المستقبل، ومدى نجاحه في تحويل مظهره متخذ القرار الى هذا المستقبل، والاعداد الجيد له، والتعامل مع متغيراته.

إن هناك قدر كبير من المخاطرة عند اتخاذ قرار، فالقرار لا يتعلق بالماضي

لو بالحاضر، بقدر ما يرتبط بصفة أساسية بالمستقبل، والمستقبل بطبيعة معطياته يخضع لنظريات الاحتمالات، والتوقعات الرشيدة، ومعطيات التعامل معها، وهو ما يتوقف بقدر كبير على رؤيتنا للسلوك المتوقع أن يتم مستقبلا، وهو ما يحتاج إلى قدر أكبر من المعرفة عن:

- من هو العميل الحالي المستهلك لمنتجاتنا، وهل هو ذات العميل في المستقبل؟

- ما هي احتياجات ورغبانة ودوافعه ؟

- ما هي قدراته الشرائية ؟

- ما هو الدخل المتوقع مستقبلا لهذا العميل ؟

- ما هو مقدار الاستقرار والتغيير في هذا الدخل ؟.

- ما هو حجم الجزء المخصص من هذا الدخل للاتفاق ؟.

- ما هو حجم هذا المكون من الاتفاق للاتفاق المتوقع على المنتجات التي ينتجها الكيان الإداري ؟.

- ما هو حجم هذا الفرع من الاتفاق على المنتجات على نوع محدد منها ؟.

- ما مدى تمسك هذا المستهلك بمنتجات الكيان الإداري، وعدم استعداده لاستهلاك منتجات بديلة ؟.

- ومن هو المؤثر على المستهلك لاتخاذ قراره الشرائي ؟.

وبالتالي فإن عملية جمع البيانات وتحليلها لاستخراج المعلومات عملية دائمة ومستمرة وفعالة، ويتم بصورة طبيعية في كافة المنشآت... ولا نتوقف لحظة من اللحظات... فالمسوق في حالة تفاعل دائم ومستمر، بكافة عوامل ومتغيرات

ومستجدات، كما تحكمة مجموعة من الثوابت، وكل منها يفعل في الآخر، ويتأثر به ويؤثر فيه... ويحتاج إلى معرفة كاملة من جانب متخذ القرار.

وعادة ما يتم الوصول إلى البيانات بصورة غير مباشرة، من خلال التتبع للعام للسلوك، واستنتاج هذا للبيان، والوصول إليه، سواء من خلال الملاحظة العلمية البشرية، أو من خلال المتابعة الأليكترونية للسلوك الخاص بالمستهلك، أو بكل الوسيلتين معا..

إن هناك كثير من الجوانب التي يجب الإحاطة بها والتعرف عليها، وهي جوانب الحصول على الميول والرغبات، ومعرفة التوليا والاتجاهات، والإحاطة بالتفضيلات لدى العملاء والمستهلكين، وهي بيانات ليس من السهل الحصول عليها، ولكن تحتاج إلى مزيد من المهارات للوصول إلى ذلك والتعرف عليه.

إن هذا يؤكد على أهمية الاستخبارات التسويقية، كما أنه يضيف إليها أبعادا جديدة، ويضع لها أطارا أيضا جديدا، ويلقى على عاتقها عبئا مضاعفا، خاصة في مجالات التعرف على أهمية الاستخبارات التسويقية ومجالاتها، وموقعها التنظيمي، والأساليب الحديثة في الاستخبارات، والممارسات التي تتم في الاستخبارات التسويقية.

إن هذا يفترض أن تكون وظيفة الاستخبارات التسويقية وظيفة دائمة ومستمرة، كما أنها وظيفة فعالة للوصول إلى البيانات ذات الطابع الخاص، خاصة مع قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على استخدام أجهزة البحث في جمع هذه البيانات عن طريق الملاحظة الشخصية، واستخدام مقاييس بديلة، واستخدام أساليب تحليلية مناسبة للواقع، وبالتالي الوصول إلى البيانات المطلوبة.

وبالتالي فإن التعامل مع هذا الموضوع يفترض وبفرض قدر مناسب من

المشفافية التي رغبنا أن نلاحظها للقارئ في تناول موضوعاته، وهو ما تحتاج إلى التأكيد عليه، وإذا كان أي عمل من الأعمال لا يصل إلى الكمال أمام عظم الخالق عز وجل، فاني أرجو من الله أن يتقبل هذا العمل، وإن يثني عن ثواب الدارين الدنيا والآخرة، ولن يتجاوز عن أي قصور فيه، وإن يعينني على معالجة في مراجع أخرى قادمة بإذن الله، والله الموفق والهادي إلى حسن السبيل.

د. محمد أحمد الفخيري

المبحث الاول

الباحث في الاستخبارات التسويقية

بعد الباحث في الاستخبارات التسويقية للجنة الاولى في بناء وتأسيس النشاط الاستخباري في الكيان الاداري، سواء كان هذا الكيان دولة، او مؤسسة، او شركة، وسواء كانت عمليات البحث شاملة ومتكاملة لتحديد المواقف، او الجوانب، او الابعاد، وهو اساس العمل الذي يقوم به، في جمع البيانات والوصول اليها، وهو المجال الحيوي الذي يجب ان تتوفر فيه كل من:

- عناصر القدرة البحثية.

- عناصر الرغبة البحثية.

- عناصر الفاعلية البحثية.

حيث ليس من السهل ايجاد هذا الباحث الذي يحتاج الى عشر سنوات من العمل الجاد في الاستخبارات التسويقية، حتى يقوم باعداد بحث او دراسة تسويقية جيدة، خاصة ان هناك تكوين استخباري متخصص يتم العمل عليه واكسابه اياه، وهو ما يتطلب اعداد جيد فعال لهذا الباحث لتناول هذه المسؤولية، ويتم ذلك من خلال ممارسة كافة الاعمال التي يتعين ان يقوم بها الباحث في الاستخبارات التسويقية، وزيادة صقل المهارات المتخصصة اللازمة للقيام بهذا العمل... ويتم ذلك من خلال التدريب لثناء ممارسة العمل على تنفيذ كل من المهارات والقدرات المتوقعة في هذا النشاط للفعال.

وبصفة خاصة اعداد وتنمية قدراته في عمليات: اختيار المصادر، واختبارها، وعمليات التجنيد، والزرع، واستخلاص البيانات المطلوب للوصول اليها، ومن خلال مهاراته التنفيذية في اجراء المقابلات الشخصية، واجراء الاتصالات بوسائل

الاتصال المختلفة، فضلا عن قدراته على قراءة مصادر البيانات الثانوية المنشورة، والوصول الى هذا النوع من البيانات التي يحتاج اليها، وتحليلها.

وكما كان للكيان الاداري مهتما بالحصول على البيانات المتعمدة التي تساعد على اتخاذ القرار، كلما كانت كفاءته في اختيار واختبار الباحثين الذين يعملون لديه، وكما كان حريصا على تنمية قدراتهم والارتقاء بمواهبهم.

خاصة ان هذا الباحث تختلف مهاراته وقدراته البحثية حسب متطلبات العمل، وهو ما يجب الاهتمام به والنظر دائما اليه.

ويتم اختيار هذا الباحث من بين الباحثين المرشحين للعمل في التسويق، او من ضمن الباحثين المتخصصين في التسويق، وبالتالي تكون قدراته البحثية قد ظهرت في ابحاث ودراسات متخصصة قد قام باعدادها، وهو ما يتطلب ان تتوافر فيه مجموعة الخصائص الآتية:

اولا - المواصفات الشخصية للباحث:

تحتاج الامتحانات الى توافر قدر مناسب من الخصائص الاساسية في الباحث الذي سيعمل بها من بينها الخصائص الآتية:

1- **الصبر والجلد:** تحتاج عملية جمع البيانات الى نوع من الصبر والجلد، وقدرة عالية على التحمل من اجل الوصول الى البيانات المطلوبة، خاصة ان هذه البيانات تحتاج الى تحمل قدر كبير من المعناء والمشقة، فضلا عن الوقت المستغرق في عملية جمع البيانات... وبالتالي يحتاج الامر الى توافر قدر كبير من الصبر والجلد لدى الباحث، وهو ما يرتبط ارتباطا قويا بمصدر البيانات، سواء كانت مصادر ميدانية اولية، او مصادر بيانات منشورة ثانوية... خاصة ان كثيرا

5- القدرة على اختبار مصادر البيانات: والتأكد من معاصرته أو من قربة من هذا البيان، وعدم الاتخاذ بسهولة للوصول إلى مصدر البيان الحقيقي والفعلي، وبالتالي القيام بالحصول على البيان منه، وهو ما يتطلب قدرة على اختبار مدى سلامة وصحة مصدر البيان، والتأكد من سلامته ومن فاعليته، ومن استعداداته لإعطاء البيانات المطلوبة.

وتحتاج عملية الاختيار إلى رؤية جيدة لشخص المستقصى منه، خاصة إن تزييف الحقائق، وإخفاء جانب منها، يؤدي إلى عدم القيام بدراسة جيدة..

6- القدرة على التخمين المعرفي: باستخدام بعض الحقائق للوصول إلى حقائق واستنتاجات مجهولة، وذلك من خلال فهم واختبار شخصيات محددة بذاتها، وهو ما يتطلب درجة عالية من الذكاء لاستخدام القدرة على التنبؤ واستخدام التوقعات للرؤية لتحليل السلوك العام لمجتمع للبحث، والوصول إلى معرفة كاملة بهذا السلوك في المستقبل.

ويتم للتخمين المعرفي من خلال الربط بين البيانات بعضها البعض، للوصول إلى المؤشرات الاتجاهية العامة، وكذلك للوصول إلى الدلالات التطبيقية الخاصة بكل منها، وهو ما قد تخفية بعض المصادر عن الباحث، والذي عليه أن يدرك ذلك، وأن يتعامل معه وفقاً لحقائق أوضاع المقابلة وكيفية الاستفادة منها إلى أقصى مدى.

7- القدرة على التعامل مع جميع الأفراد: والحصول منهم على البيانات المطلوب للوصول إليها، والاحتفاظ بعلاقات جيدة وطيبة معهم، وهو ما يؤكد طبيعة العملية البحثية من حيث أنها عملية دائمة ومستمرة.

كما يؤكد على العلاقات الطيبة مع مصادر البيانات، ولا يسمح أبداً بقطع هذه

العلاقات، أو لا يسمح أبداً بانتهائها، أو الاساءة الى هذه العلاقات، كما يجب التحذير من أن نشر بعض البيانات قد يسيء لسمعة شديدة الى مصدر هذه البيانات.

أن الباحث الانتمائي يثبت أنه فرد منهجي، وحريص وقادر على تقديم ما توقع منه، وهو ما يحتاج الى توظيف وظيفي جيد، وتحديد طبيعة الاداء الذى نحتاج اليه منه.

ثانيا - اعداد وتدريب الباحث:

يتم اعداد وتدريب الباحث من خلال ممارسة العمل للبحثى، اى أثناء العمل، ويتم ذلك بتعهده شخصيا من جانب المشرف عليه، واكسابه مهارات البحث، خاصة مهارات التحرى والاستعلام البحثية التى يحتاج الى مراعاتها بشكل كبير.

حيث يعمل التدريب على الارتقاء بالمهارات البحثية، وليس على خلق هذه المهارات، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية وطبيعة عملية التدريب، وهو ما يجعل التدريب قائم على:

- اكتشاف المهارات البحثية.
- تنمية المهارات البحثية.
- تطوير المهارات البحثية.
- الارتقاء باستخدام اليات واوت ووسائل وطرق وناهج البحث المتبعة.
- الوصول الى كفاءة عالية فى التعامل مع مصادر البيانات.

وهو ما يحتاج الى وضع خطة زكية لتدريب الباحثين، وهى خطة زكية لتدريب الباحثين، وهى خطة قائمة على صقل وتطوير الاتوات والمهارات التى تم التوصل اليها لديهم.

ويتم التدريب بطرق مختلفة، سواء من خلال المحاضرة، أو ممارسة العمل
البحثي، أو تمثيل الأنوار، أو المحاكاة، أو العصف الذهني، أو لقاء الاسئلة ولادارة
الحوار...الخ.

كما يتم التدريب على صقل مهارات الاستماع والاصغاء والاستنتاج والتوصل
الى النتائج التي يحتاج اليها الباحث.

ثالثا - تعهد الباحث بالرعاية والاشراف:

وهو تعهد حذر، حيث ان قياس فاعلية الباحث وزيادة مهارات هو محور
للعمل في بحوث الاستخبارات التسويقية، وهي عملية لرتباطية بفاعلية كاملة مع
تطور عمل الباحث، ومع اكتسابه تالخبيرات للبحثية، ومع تقدمه في العمل، وهو ما
يحتاج الى بذل جهد خاص في الاشراف عليه.

حيث يتم تعهد الباحث منذ التحاقه بالاستخبارات التسويقية بالاشراف الجيد عن
قرب، وتتبع ما يقوم به، وتزويده بالتعليمات، وتعهده بالمهارات حتى يكتسب
خبراته المتعددة، والتدخل الراجع لحل مشكلة، وبصفة خاصة ان هناك العديد من
النواحي التي تحتاج الى تدخل من جانب المشرفين عليه، سواء لحل مشكلة، او
للتعامل مع المواقف المختلفة التي تظهر اثناء العمل.

ويحتاج الباحث الى ان يكون تحت اشراف دقيق، ومتابعة كاملة في عملة حتى
يتكامل شخصيته، ويستطيع ان يقوم بالاعمال المطلوبة منه، كما يتم معرفة ما
يحتاج اليه من ادوات بحثية، وتدريبية عليها، والارتقاء بمستوى التدريب، وذلك
بصفة مستمرة حتى يتم التأكد من سير الاعمال بشكل طيب.

ويتم الاشراف على الباحث من خلال منهجية علمية جيدة، قائمة على التوجيه
العام لنشاط البحثي، وعلاى متابعة نتائج الابحاث التي يقوم بها، وعلى الممارسات
البحثية التي يمارسها لاثناء القيام باعمال البحوث والدراسات.

رابعاً - تجربة مهارات الباحث:

تحتاج عملية اختبار الباحث، الى اجزاء اختبارات دائمة ومستمرة للتأكد من:

• صلاحية الباحث.

• استمرار تمتعه بالكفاءة المطلوبة.

وبذلك تتم له اختبارات دورية ومستمرة من اجل الحفاظ على مستواه، وكذلك للارتقاء باداءه، وهى اختبارات عديدة يتم للقيام بها من خلال اجراء البحوث والدراسات المطلوبة، وحماية من هذه المخاطر، ولادارة عمله بكفاءة واقتدار.

حيث تعد تجربة الشئ خير برهان على وجوده، ويتم اختبار مهارات وقدرات الباحث من خلال عملة بالاستخبارات التسويقية، وبالتالي التأكد من امتلاك القدرات من عدمه، وامتلاك للمهارات من عدمه، وهى عملية سوف تثبتها التجربة، اى ان الباحث يخضع لعدة تجارب عملية للتأكد من استعدادة ومن مهاراته للعمل فى الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هذه المهارات تكون دائماً فى حاجة الى استخدام، والى تجربة هذه المهارات، والتأكد لاساساً من وجودها، ومن كفاءتها، ومن امكانية توظيفها بشكل سليم، خاصة ان مهارات الباحث تكاد متنوعة مثل:

• مهارات جمع البيانات.

• مهارات تحليل هذه البيانات.

• مهارات الوصول الى الفجوات وتحديد اتجاهها.

• مهارات الوصول الى المعلومات.

• مهارات كتابة التقرير واعاد نتائج البحث.

ويتم تجربة مهارات الباحث ليس فقط لاختبارها، ولكن أيضا للتفاعل معها وفيها، بحيث يتم تطوير هذه المهارات بشكل دائم ومستمر ومتفاعل، وبالتالي يتم الارتقاء بها.

خامسا- تأمين عمل الباحث؛

ترتبط عملية التأمين بالنشطة البحث، خاصة ان هناك العديد من البحوث والدراسات التي يتم القيام بها تتضمن مخاطر عديدة وكثيرة، وبالتالي تحتاج الى وعي ادراكي شامل باهمية للحفاظ على للباحث، حيث يحتاج الباحث في عملة في الاستخبارات التسويقية الى تأمين عملة وحماية، وفي الوقت ذاته مساعدة على ممارسة عملة بالكفاءة العالية، وهي عملية ليست بسيطة او سهلة، والما تحتاج الى مراعاة كاملة للظروف والمعطيات التي يعمل فيها.

خاصة ان النشاط البحثي في بحوث الاستخبارات التسويقية نشاط متعدد، كما ان العمل به يتضمن التعرض لمخاطر كثيرة، وبالتالي فان عمليات البحث يجب ان تحاط بكل من:

• عناصر السرية الكاملة.

• عناصر الثقة الكاملة.

• عناصر المصداقية الكاملة.

تجنباً للمخاطر التي قد تحدث اثناء اجراء البحوث، وبصفة خاصة مخاطر جمع للبيانات وتحليلها، والتعامل بها من خلال النتائج التي يتم عرضها.

وبذلك فان الحصول على باحث جيد في بحوث الاستخبارات التسويقية يعد عنصر فاعل في الوصول الى كفاءة البحث.

المبحث الثاني

تعريف الاستخبارات التسويقية

عرفت منظمات الاعمال منذ نشأتها نظام الاستخبارات التسويقية لجمع البيانات، ليس فقط عن: المنافسين، أو العملاء، أو الموزعين، أو الدول، أو الحكومات التي تتعامل معها، ولكن أيضا عن طبيعة معاملاتها وقراراتها المؤثرة عليها... وقد عرفت نشاطها وأنشطتها... وهو ما يعنى لأركانها أهمية معرفة كل شئ يتصل بأعمالها... كما عرفت شركات الاعمال أهمية هذا للنظام المسئول عن تزويدها بالمعلومات، سواء في غزوها لأسواقها، أو في عمليات التمركز التي تحدث في هذه الأسواق، أو في عمليات التوسع والانتشار الذي يتم في هذه الأسواق، وبالتالي اجراء عمليات التحكم والتوجيه للجهد التسويقي للشكبان الادلري، سواء كان هذا متصلا بـ:

- تطوير الانتاج product.

- تطوير خطط للترويج promotion.

- تطوير خطط للتوزيع place.

- تطوير خطط للتسعير price.

وذلك من أجل التوافق التام مع المستهلكين في كل منها، وأيا منها من خلال ما تم جمعة من بيانات، وبالتالي فإن الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة، سواء كانت ميدانية تجمع لأول مرة، أو كانت مكتوبة منشورة، وذلك فيما يتصل بهذه النواحي، وهي مهمة الاستخبارات التسويقية.

كما ان معرفة الشكبان الادلري لاطواع المنافسة، وما يرغب المنافسون في الحصول عليه والوصول اليه، بحيلة قادرا على التحوط منهم واتخاذ الاحتياطات

اللازمة للتغلب على مخططاتهم.

حيث يعمل نظام الاستخبارات التسويقية على زيادة قدرة الكيان الإداري على التكيف مع متغيرات البيئة، سواء الداخلية أو الخارجية، وتقدير الطلب على منتجات الكيان الإداري، فضلا عن تعزيز الكيان الإداري على التواجد الحي المؤثر في الأسواق المحلية والدولية.

وبذلك فإن جهاز الاستخبارات التسويقية يكسب الكيان الإداري قدرات فعالة، خاصة في مجال "المعرفة" ويمكنه من تحقيق مزاياه التنافسية التي يسعى إليها، كما يزيد من ربحيته.

وبالتالي فإن التراكم لرأسمالي CAPITAL ACCUMALATION الذي يحققه الكيان الإداري يعود إلى مهارة استخدام مجموعة المعارف التي تكونت لديه، وهو ما يساعد على إيضاح أن التكوين لرأسمالي CAPITAL FORMATION يعود إلى جهود بحوث الاستخبارات التسويقية في الوصول إلى جمع البيانات، وتحليلها، واستخراج الفجوات الاتجاهية منها.

وتقوم عملية جمع البيانات على مبدأ الاستثمار GOING CONCERN، وبصفة خاصة نظرا للاعتبارات الآتية:

1. زيادة درجة التداخل والرقابة الحكومية على الأعمال التي يقوم بها الكيان الإداري، ووضع الحكومات قواعد وشروط لممارسة الأعمال، حيث تقوم وتضع كل منها قيودا مؤثرة على بيئة ومناخ العمل....وبالتالي تحتاج إلى معرفة كل من الآتي:

- القوانين والقرارات السارية حاليا والمنفذة.

- مشروعات القوانين والقرارات المزمع اتخاذها.

- مقدار الاختلاف بين كل من القائم والمزمع، وما يتصل بتأثيره على النشاط الممارس.

2. زيادة وكثافة حجم المتغيرات الحاكمة للأسواق التي يعمل بها الكيان الإداري، واحتياج متخذ القرار إلى أن يكون على تمام كامل بما يحدث ويتم في هذه الأسواق، وبشكل فوري سريع، مع لحاطة كاملة بالنوايا والاتجاهات التي من المتوقع أن تحدث فيها مستقبلا، والمؤثرة على نشاط الكيان الإداري فيما يتصل بالآتي:

- الإنتاج.

- التسويق.

- التمويل.

- الكوادر البشرية.

3. زيادة تكلفة الدخول في مجالات الاستثمار، وإى أعمال جديدة يقوم بها الكيان الإداري، خاصة أن هناك دائما مجالات متعددة من الممكن أن يقوم بها هذا الكيان، وتحتاج كل منها إلى معرفة الحيد من الجوانب والأبعاد حتى يأتى الاستثمار فيها بعائد مناسب مستمر... وتجنب الأنشطة عالية المخاطر خاصة كما من:

- أنشطة الفعاعات الاقتصادية شديدة الاغراء.

- أنشطة المخاطر شديدة الارتفاع والمؤثرة على النشاط.

- أنشطة المجالات عديمة الربحية والتي تلتهم ربحية الكيان الإداري.

وبذلك فإن الاستثمار يتم التعرف عليه من خلال دراسات وبحوث الاستخبارات التسويقية، والتي تحتاج إلى لحاطة بها، وهو ما يتطلب من كل منهم تعدد الجوانب التي تحتاج دائما إلى الوقوف عليها.

4. زيادة معدل التغير التكنولوجي المستخدم في بيئة ومناخ العمل الذي يقوم به الكيان الإداري، والذي يحتاج إلى متابعته، والتوافق السريع معه، وإيجاد المدخل المربحة للتوافق العام معه، وبصفة خاصة أن التعديلات التكنولوجية التي تتم كثيرة، سواء في مجالات ممارسة الأنشطة، أو في مجالات تسويق هذه الأنشطة، حيث أن هناك دائما:

- قوى حافزة للتكنولوجيا.

- قوى مستقطبة للتكنولوجيا.

- قوى مستخدمة للتكنولوجيا.

وإن معرفة هذه القوى والاحاطة بها يساعد الكيان الإداري كثيرا في عملية، خاصة في مجالات تخطيط المنتجات المزمع تقييمها إلى الأسواق، وفي مجالات وضع الخطط التسويقية، والخطط التمويلية، وعمليات تكوين واعداد الكوادر البشرية

5. زيادة درجة وكثافة وحجم المنافسة، سواء على المستوى العام المحلي، أو على المستوى العام الدولي وتأثيرها المباشر على كل من الآتي:

○ سياسات تطوير المنتجات.

○ سياسات تطوير نظام التسعير.

○ سياسات تطوير منافذ التوزيع.

○ سياسات تطوير عمليات الترويج وبصفة خاصة كل من الآتى:

- سياسات الاعلان.
- سياسات الاعلام.
- سياسات البيع الشخصى.
- سياسات تنشيط التعاقدات.
- سياسات خدمة المجتمع.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية عمل متطور وفعال، ولا تستطيع الكيانات الادارية الاستغناء عنه، او للتعمى عن ما يقوم به فى سبيل توفير البيانات المطلوبة... وهو ما جعلنا نعرض لمفهومها بإيجاز على النحو التالى:

اولا - مفهوم الاستخبارات التسويقية:

بعد نظام الاستخبارات التسويقية احد العناصر الاساسية لنظام المعلومات التسويقية، والقائم على عملية تجميع البيانات التسويقية، وتحليل البيانات التسويقية والوصول منها الى معلومات، سواء عن البيئة المحيطة بالكيان الادارى، او الاوضاع الداخلية او الخارجية، والفجوات القائمة فى الاسواق، واتجاهاتها المتوقعة بهدف دعم وترشيد قرارات متخذ القرار.

وبالتالى فان فهم هذه الوظيفة يحتاج الى وعى ادراكى شامل بالاستخبارات التسويقية من حيث اهميتها وخطورتها، ومن حيث دورها، وما تقوم به فى عمليات ترشيد القرارات، حيث ان الاستخبارات التسويقية نشاط يقوم على عملية جمع البيانات من مصادرها الميدانية والمكتبية، واستخدام كافة الاساليب التى تمكن من الوصول الى هذه البيانات، وبالتالي فان الاستخبارات التسويقية هى المجال الحيوى

لجمع البيانات، والوصول منها إلى المعلومات لتحقيق المعرفة لمتخذ القرار، مستخدمة في ذلك كافة الوسائل والاندوات، ومتبعة كافة الطرق والاساليب التي تمكنها من ذلك.

خاصة ان هذه البيانات الحيوية تصل بكل من:

- المنتجات التي يتبناها الكيان الادارى، سواء كانت سلعا او خدمات او افكار.

- السياسات التي يتبناها المنافسون في مجالات الانتاج والتسويق، والتمويل والكوادر البشرية.

- القوانين والتشريعات والقرارات التي تخذها الحكومات والسلطات التنفيذية والمؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

- المستهلكين الحاليين والمرتبين والمؤثرات التي تؤثر عليها، وبصفة خاصة للمتغيرات والمستجدات المتوقعة.

- الانشطة الاكثر عائدا والاكبر ربحية خلال المرحلة للقادمة ومدى ارتباطها لو توافقها مع النشاط الذي يمارسه الكيان الادارى.

وبالتالى فان جمع للبيانات الاساسية عن هذه المجالات سوف يساعد الكيان الادارى على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز وتنسيق ومتابعة نشاطه باستمرار، فضلا عن ان ضمان تدفق هذه البيانات بشكل دائم ومستمر حتى يضمن الاحاطة الشاملة بكافة الظروف المؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

وبالتالى فان الاستخبارات التسويقية تقع مسئولياتها الاولى والاساسية في تأمين تدفق هذه البيانات الى الكيان الادارى.

وهي نشاط أساسي ورئيسي في جميع الكيانات الادارية، اي الدول والمنظمات والشركات التي تعمل بنجاح، سواء في لداخل الوطني، او في الاسواق الدولية.

ويضاف الى هذا النشاط مهمة تأمين للبيانات لدى الشركات، واستخدام كافة العمليات الامتخابية ضد عمليات التلصص والتجسس التي يقوم بها الغير، وبالتالي فان مكافحة للتجسس COUNTER ESPIONAGE تكون من ضمن مهام جهاز الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يجعل مهمة الاستخبارات التسويقية تشمل جانبين اساسيين هما:

الجانب الاول- جانب ايجابي هو الحصول على كافة البيانات المطلوبة من مصادرها المتعددة من السوق، من خلال عمليات: الرصد، والتتبع للمتغيرات والمستجدات التسويقية، والوصول الى معرفة النوايا والرغبات والاحتياجات الخاصة بكل من المستهلكين والمنافسين، والوقوف عليها بطرق متعددة، وبادوات مختلفة، والتحقق من صحة وسلامة البيانات التي تم جمعها، وتحليلها، واستخراج المعلومات منها، وتزويد متخذ للقرار بها، وبالمشكل الذي يحقق له كامل المعرفة، التي تحتاج اليها، وتأمين تكفي هذه البيانات باشكالها المتعددة، ومن خلال وسائل مختلفة ومتعددة.

الجانب الثاني- جانب سلبي هو مكافحة عمليات التجسس التي تتم من جانب الغير، ومنعهم من الحصول على البيانات السرية لدى منظمة الاعمال لو الكيان الاداري، وهو ما يحتاج الى وعي ادراكي شامل باهمية وخطورة عمليات التجسس الاقتصادي على الكيان الاداري، واهمية مكافحة، واهمية الحفاظ على البيانات ذات الطبيعة الخاصة لدى الكيان الاداري، وعدم السماح بحدوث اي اختراقات لمدية تؤدي الى معرفة هذه البيانات.

وبذلك فان هذه المهمة المزدوجة للاستخبارات التسويقية تشكل محور مفهوم هذا النشاط، وتلقى بظلالها على الممارسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية في كافة الكيانات الادارية.

ثانيا - تعريف الاستخبارات التسويقية؛

نشاط الاستخبارات التسويقية قائم على جمع البيانات من كافة مصادرها المكتبية والميدانية عن كل ما يهم الكيان الاداري معرفته والاحاطة الشاملة به، وهي عملية اساسية لا يمكن لاي كيانات اداري الاستغناء عنها، وتستخدم في ذلك من الانواع المتنوعة التي توظف بشكل فعال من اجل تدفق البيانات، والحفاظ على سلامتها.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية قائم على جمع وتسجيل وتحليل البيانات التي تم جمعها في الداخل والخارج، عن:

- للنشاط الذي يمارسه الكيان الاداري.
- المنتجات التي ينتجها الكيان الاداري.
- المشاكل التي يواجهها الكيان الاداري.
- المستهلك للمنتجات التي ينتجها الكيان الاداري.
- الموزعون للمنتجات التي ينتجها الكيان الاداري.
- الحكومات والجهات السيادية المؤثرة على المنتجات التي ينتجها الكيان الاداري.
- المنافسين الذين ينتجون منتجات منافسة ومنتجات مماثلة لما يقوم به الكيان الاداري.

وهي نشاط أساسي ورئيسي تدخل للكيان الإداري قائم على جمع البيانات عن المشكلات التسويقية التي يواجهها هذا الكيان الإداري، سواء فسي بيئته الداخلية المسؤولة عن المنتجات، أو في بيئته الخارجية المتصلة بعمليات نقل وتوزيع هذه المنتجات... وهي بذلك الوظيفة المرتبطة بقوة بقوى السوق وفواعل السوق: أي مرتبطة بكل من:

• الحكومة.

• المستهلك.

• الموزع.

• المنافس.

حيث تمارس الاستخبارات التسويقية عملها في جمع كافة البيانات عن السوق، باوضاعة العامة والخاصة، وبما يتناول الموزعين فيه، وكيفية التأثير عليهم ومعرفة المستهلكين فيه، وكيفية مخاطبتهم، ويمكن لنا تعريف الاستخبارات التسويقية على انها "الجهة الادارية المسؤولة عن جمع البيانات التي تهتم الادارة بها، سواء عن السوق، أو عن ما هو متوقع ان يتم فيه من جانب قوى السوق، وفي الوقت ذاته توفير الحماية والوقاية لبيانات الكيان الإداري، ومنع عمليات التجسس عليها.

وبالتالي فإن مهمة الاستخبارات التسويقية تدور حول:

- تجميع البيانات المتاحة.

- الوصول الى البيانات غير المتاحة.

- تحليل البيانات واستخراج المعلومات.

- الوصول الى الحقائق عن المشاكل التسويقية.

- تقديم التوصيات والمقترحات لعلاج هذه المشاكل.

وبالتالى فان المهمة المزبوجة للاستخبارات، سواء فى عملياتها الايجابية او عملياتها السلبية متعلقة بالبيانات، وهى عملية اساسية لنشاطاتها، والوصول اليها ليس بالامر اليسير، بل ان معرفة هذه البيانات، وبصفة خاصة معرفة النوايا والاتجاهات الانتاجية والتسويقية والتمويلية والبشرية لدى المنافسين، بعد امرا بالغ الاهمية لنشاط الاستخبارات، وهو ما يشكل من اشكال البيانات التى يتم تجميعها... وهو ما جعلنا نعرض لطبيعة عملها على النحو التالى.

ثالثا - طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية؛

يمكن لنا تحديد طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية فى مجموعة المهام الخاصة بها، وهى تامين تكفى كم مناسب من البيانات بعد التحقق من صلاحيتها ومناسبتها للقيام بعمليات تشغيلها، والحصول منها على المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار بها، لاجداث حالة من المعرفة عن ما تم جمعة من بيانات عن أنشطة تسويقية.

وهى عملية دائمة ومستمرة لا تتوقف من جانب الكيان الادارى، فمهمة الاستخبارات التسويقية قائمة ومتفذة سواء:

• قبل الانتاج.

• اثناء عملية التسويق للمنتجات.

• بعد عملية التسويق للمنتجات.

حيث تقوم الاستخبارات التسويقية بعمليات جمع البيانات عن السوق ومعرفة

لوضاع المنافسة قبل بدء الانتاج، ونتاج المنتجات في ضوء معرفتها الكاملة بهذه الاوضاع، ثم التعرف على ردود افعال المستهلكين بعد حصولهم على المنتجات التي تم تسويقها اليهم.

وبالتالى فان عملية تأمين تكفق البيانات تستدعى اختيار عند مناسب من الباحثين المؤهلين والمدربين على اجراء البحوث، وبصفة اساسية عملية جمع البيانات، وتحليلها... فضلا عن عمليات التجنيد المباشر وغير المباشر لمصادر البيانات، وعمليات الزرع لافراد داخل للكيان الادارى المطلوب الحصول على بيانات ومعلومات عنه... وهى بذلك نشاط حيوى بالغ للضرورة والاهمية فى عالم اليوم، وهى نشاط قائم على اختيار واختبار مصدر البيان بشكل اساسى ورئيسى، واعداد تقرير جيد بالبيانات التي تم جمعها.

رابعا - مجالات عمل الاستخبارات التسويقية:

تزداد وتتوسع مجالات عمل الاستخبارات التسويقية، وتضاف اليها مجالات جديدة، وهو ما يلقى الضوء على ان نشاط الاستخبارات نشاط ذو اهمية خاصة، تستند خصوصيتها من تلك للخصوصية الخاصة بمجالات النشاط.

حيث ان رغم تعدد البيانات التي تقوم بجمعها الاستخبارات التسويقية، فانها ايضا تقوم برسم سيناريوهات المستقبل، خاصة ان البيانات التي يتم جمعها هى عادة عن ما تم فى الماضى، وهى فى هذا الاطار تشمل:

- بيانات ما حدث فى الماضى.

- بيانات لوضاع الحاضر.

- بيانات عن احتمالات المستقبل.

حيث لا يقتصر عمل الاستخبارات التسويقية على ما تم جمعة من بيانات عن ماضى وحاضر النشاط التسويقي، او عن ما يحدث في السوق، بل يتم جمع البيانات التي تساعد على رؤية هذا النشاط في المستقبل، وبالتالي فان جمع البيانات يرتبط بالمؤشرات العامة الاتجاهية الخاصة بالمستقبل، وبصفة خاصة جمع بيانات عن ما يلي:

- للموردين.
- المنافسين.
- للموزعين.
- العملاء.
- النقابات العمالية.
- الاتحادات المهنية.
- للجهات الرسمية المختصة.
- التجار والوكلاء.
- العوامل الاخرى المؤثرة على تسويق المنتجات ومن اهمها:
 - العناصر الجغرافية.
 - العناصر السياسية.
 - العناصر القانونية.
 - العناصر الاجتماعية.
 - العناصر الثقافية.

■ العناصر الاتصالية.

■ العناصر التكنولوجية.

■ العناصر الفنية.

■ العناصر الاقتصادية.

وهو ما يحتاج الى توصيف الطلب على المنتجات التي يزعم الكيان الادارى توفيرها وتقديمها، وتحديد حجم الطلب الحالى، وكذلك العرض الذى سيتاح فى السوق، وحجم الفجوة القائمة بين الطلب والعرض، وتحديد معالم السوق المستهدفة، وتجزئة هذه السوق، وتحديد حجم المبيعات المرتقبة، واختيار صلاحية ومناسبة المنتجات الجديدة، وهو ما يحتاج ايضا الى بيانات عن تحديد انسب سياسات للتوزيع المتبعة، وتحديد اسعار البيع المناسبة، وتحديد انسب انواع الخصومات المزمع استخدامها، وتحديد اساليب الترويج المستخدمة والمزمع استخدامها، وتقييم سياسات التمييز، وعمليات التبيين، وسياسات الضمان التي سيتم تقديمها وخدمات ما بعد البيع.

كما تتولى بحوث السوق عمليات تحليل للمبيعات التي تمت، وتحليل تكاليف التسويق، ودراسة شكاوى المستهلك وشكاوى الموزع والتغيرات المتوقعة فى الاسواق، واساليب المنافسين...وبالنسبة للحصول على كم مناسب من البيانات من هذه المصادر، وتحليلها بشكل جيد، للوصول الى المعلومات التي تساعد على:

- اعادة تخطيط الانتاج.

- اعادة تخطيط وتنسيق المنتجات والحملات التسويقية.

- اعادة تخطيط أنشطة التمويل فى الكيان الادارى ووضع اولويات تمويلية جديدة فى قانونها.

- اعادة تخطيط الكوادر البشرية.

وبالنألى يصبح نشاط استخبارات التسويق نشاط متخصص وفعال، كما أنه نشاط متعدد، ذو مجالات متعة، وهو نشاط إذا ما وجة له الاهتمام الكاف سوف يساعد على نجاح الكيان الادارى وضمان استمراره.

خامسا - أنشطة الاستخبارات التسويقية:

تقوم البحوث التسويقية بعمليات متعددة من أجل جمع وتسجيل، وتحليل البيانات التي تم جمعها عن كل ما يتصل بالمشاكل التسويقية التي يواجهها الكيان الادارى، سواء كانت مشاكل متصلة بالمستهلكين الحاليين أو المرتقبين، أو كانت متصلة بسياسات التوزيع، أو كانت متعلقة بأساليب الترويج المستخدمة، أو بسياسات التسعير المتبعة، وهي في كل هذه للبحوث والدراسات تمارس نشاطها الهام في تحقيق المعرفة لمتخذ القرار، وهي عملية ليست بسيطة أو سهلة، خاصة ان حجم المتغيرات والمسجلات التي يحياها ويعيشها الكيان الادارى متنوعة ومتعددة

حيث تصف المعرفة بما يلي:

- انها معرفة كاملة غير منقوصة.

- انها معرفة تفصيلية ومتخصصة.

- انها معرفة شاملة.

- انها معرفة فعالة.

- انها معرفة مؤكدة.

ويتم ذلك من خلال قدرة الاستخبارات التسويقية على جمع البيانات المطلوبة الوصول اليها، وتحليل هذه البيانات واستخراج للفجوات الاتجاهية من كل منها،

ووضع المؤشرات اللازمة للتعامل مع كل منها، والحصول على معلومات، وتزويد
متخذ القرار الإداري بها.

وبذلك فإن معرفة الكيائن الإداري تتصف بأنها معرفة تراكمية، تدخل في
تكوينها عناصر الخبرة في التعامل مع المعلومات التي تم التوصل إليها، ويتم دعم
قرارات متخذ القرار بالكم والمناسب من المعرفة التي تراكم لديه.

ومن ثم فإن مسئولية الاستخبارات للتصويقية متعددة ويتم التعامل فيها بالنوات
وسائل واساليب طرق متعددة لاحتاج المعرفة لمتخذ القرار في الكيائن الإداري،
وضمنان رشادة قراراته المتخذة في ضوئها.

المبحث الثالث

انواع الاستخبارات التسويقية

تتنوع وتتعدد المجالات والانشطة التي تمارسها الاستخبارات التسويقية، وبالتالي تتعدد للبيانات التي تقوم بجمعها، خاصة انها تجمع البيانات بشكل:

- دورى بشكل عام متصل باعمالها ونشاطها.

- تفصيلى متخصص بشكل خاص متعلق بدراسة معينة.

وبذلك فان عمل الاستخبارات التسويقية يتنوع وفقا لكل من الانشطة، والمجالات التي تتناولها الدراسات الخاصة به، وهى فى ذلك تكاد تقترب من طبيعة كل موضوع من هذه الموضوعات.

حيث عرفت الكيانات الادارية العديد من انواع الاستخبارات التسويقية، عرفتھا ووجدت معها انواع تفضيلية من البيانات التي يتم جمعها، وهى فى الوقت ذاته اداة لبحوث اخرى، فالكيان الادارى كائن حى يعيش فى محيط متداخل مع غيره من الكيانات الادارية، تهب عليه العواصف والاعاصير والرياح وتقاوب زورقة الامواج الهائجة والهادنة... وربان الكيان الادارى عليه ان يبحر ما بين تيار عاصف عذيف، وما بين تيار هادئ خفيف... لدية تنبؤات الطقس.... ولدية مفاجئات الابحار.... وسلاحه فى ذلك هو المعرفة التي تحققها له الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يقتضى معرفة انواع البيانات التي تقوم بجمعها، خاصة ان نظرية القائمين بجمع البيانات اليها تكاد تكون هى الحاكمة ما بين بيانات يتم جمعها من مصادرها المكتوبة المنشورة، وبين بيانات يتم جمعها من مصادرها الميدانية لأول مرة، فضلا عن معرفة النوايا والاتجاهات التي يرغب الاطراف الاخرى فى الوصول اليها وتحقيقها.

وعمل الاستخبارات التسويقية قائم على جمع البيانات من مصادرها المختلفة من أجل عمل دراسات وبحوث السوق المتخصصة، وعلى الرغم من تعدد أنواع الاستخبارات التسويقية، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع رئيسية هي:

- استخبارات عامة استكشافية ابتدائية أولية قائمة على رصد وتبع الظواهر بشكل عام.

- استخبارات أكثر عمقا وشاملة لجميع التفضيلات.

- استخبارات تجريبية لادخال متغير تجريبي معين إلى السوق.

- استخبارات الحالة الدراسية المتخصصة لمعرفة ظاهرة أو مشكلة معينة.

- استخبارات المقارنة بين حالات دراسية محددة للوصول إلى الفروق.

ويتضمن كل نوع من هذه الأنواع أنواع أخرى من البحوث والدراسات أكثر تفصيلا، وهو ما يجب الاهتمام به ومعرفة مقدمه حتى تصل إلى أنواع البيانات المطلوب جمعها، وبالتالي تحديد الشكل العام للاستخبارات التسويقية المتخصصة وهو ما يتطلب تحديد ما يلي:

- استخبارات الحقائق للمادية المستخدمة.

- استخبارات الآراء المعنوية المعنوية.

- استخبارات النوايا والاتجاهات الخاصة.

وبالتالي تحديد المنطلقات التي تبدأ بها الاستخبارات نشاطها في جمع البيانات، وتحليلها، والوصول إلى المعلومات، وتزويد متخذ القرار بها لتحقيق المعرفة بها، ومساعدته على اتخاذ قرار عقلاني رشيد.

وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

أولاً - الاستخبارات الاستكشافية؛

وهي دراسات أولية يتم القيام بها من أجل البحث لاكتشاف المجهول الذي لا يعرفه متخذ القرار، وبالتالي يتم تزويده بالمعلومات التي تم التوصل إليها من البيانات التي تم جمعها، وهي دراسات أولية يتم القيام بها لتقرير ما إذا كانت هناك حاجة إلى مزيد من البحوث تالاً أكثر تفصيلاً وعمقاً... لم يكتفى بما تم التوصل إليه في الدراسة المبدئية، ويتم صرف النظر عن الماضي قديماً في هذه الدراسة.

وهي دراسات قائمة على:

- رصد كافة المستجدات والمتغيرات التي تطرأ في السوق.
- تتبع هذه المتغيرات والمستجدات لتحديد عناصرها، والعوامل المؤثرة عليها، وتحديد كيفية التعامل معها.
- تحديد أشكال المخاطر والتهديدات التي تواجه الكيان الإداري من هذه المتغيرات والمستجدات.
- تحديد حجم الفرص وعناصر القوة التي تترتب على هذه المتغيرات والمستجدات.

وتعد البحوث الاستكشافية من الأولويات المتصلة بالمجالات التي يرغب الكيان الإداري في الدخول إليها، وهي ذلك النوع من الاستخبارات الذي يعمل على استكشاف السوق، وعلى التعرف عليه، وعلى تحديد مجالاته، وتحديد أبعاده وجوانبه، وتحديد الفواعل المختلفة فيه، وتأثير كل منها، وتحديد المنتجات المختلفة، والبديلة، والمنافسة، في هذا السوق، وتحديد طرق التوزيع المستخدمة، والمتبعة، ونظم التسعير التي استخدمها المنافسون، ومدى رضا المستهلك للحالي فيها عنها.

وهي البداية الأساسية لعمل الاختبارات التسويقية التي تقوم بدراسة ابتدائية لاولية لتحديد المجالات، وتحديد المسارات، وتحديد كيفية التعامل مع الظواهر التي تقوم بدراستها، وهذه الدراسات الاستكشافية لها اهداف اساسية هي:

- التعرف على للظواهر التي سيواجهها متخذ القرار، والاليات المستخدمة في كل من ظاهرة منها، وكيفية تحقيقها لهذه للظاهرة، وتحديد المؤثرات الحركية الخاصة بكل منها.

- تحديد مفهوم وكيفية عمل الظواهر ومن يقف وراءها وحجم المصالح المرتبطة بها وتداخلات هذه المصالح، وما تمثله كل منها على استمرارها او معارضتها.

- استشفاف كيفية التغلب على هذه الظواهر ووضع التصورات المبدئية للتعامل معها، وتحديد وتحديد افضل الطرق تكلفة وعائدا للوصول الى نتائج ايجابية ملموسة.

وبالتالى فان هذا النوع من الاختبارات فى الواقع يحتوى على العديد من عمليات الاختبار اى ما بين:

• عمل استخبارى دائم ومستمر يتم بشكل روتينى معتاد، وهو استقرار السوق وتحديد ابعاد وجوانبه.

• عمل استخبارى متخصص موجه لدراسة ظاهرة بذاتها تكلف به الاختبارات التسويقية من الادارة العليا للكيان الادارى.

وهي استخبارات استكشافية لاولية لسوق من الاسواق المستهدفة، كما انها تتم وتحدث بشكل روتينى معتاد، حيث يقوم هذا النوع من الاختبارات على استكشاف ظاهرة معينة، وتحديد معالمها، واطرها العام، وعواملها الخاصة، والوصول الى

اسباب هذه الظاهرة، وصياغة تصور عام عنها...والعرض لها من خلال مائمه
جمعة من بيانات، ويتم جمع البيانات بصفة اولية ومبدئية، وبشكل دورى روتينى
معتاد، وكعمل دائم للاستخبارات التى يتم وتحدث فى مجالات عديدة.

وبمعنى اخر فان هذه البحوث الاستكشافية تقوم بعمليات رصد المتغيرات
والمستجدات التى تطرا على الاسواق، وتقوم بتحليلها لمعرفة تأثيرها، وهى اوضاع
تصل بمستقبل الكيان الادارى، وتحديد حجم المخاطر والتهديدات التى تؤثر على
مستقبل هذا الكيان.

ويهدف هذا النوع من الدراسات الى التعرف على كل جديد، او متغير يحدث
فى السوق، ورصده، وتتبعه، وتحليل كل شئ عنه، وبالتالي وضع خطة للتعامل
معه وفقا وما تم الحصول عليه من بيانات.

وعادة ما يتم التعرف عن قرب عن الظواهر التسويقية التى تقوم الاستخبارات
بجمع بيانات اولية عنها من خلال الاحتكاك عن قرب مع مصادر البيانات.

وبالتالى فان الهدف الاساسى من الاستخبارات الاستكشافية هو تعريف
الظاهرة لمتخذ القرار، واستكشاف كافة جوانبها وابعادها، وتحديد العناصر الخاصة
بها، وتحديد مدى استمرارها للزمنى، واى الظروف العامة للمحيطه اثرت فيها
وتاثرت بها.

ثانيا - الاستخبارات العميقة الشاملة،

وهى استخبارات مستهدفة من جانب ادارة الكيان الادارى، وهى موجهة لشئ
محدد بذاته، يتم تصنيفه وتخصيصه وتوضيح معالمه، والتعرف على كافة جوانبه
وابعاده، وتحديد عناصره بشكل تفصيلى، وهى استخبارات تتناول بالبحث كل شئ
عن هذه الظاهرة البحثية التى تهتم بها الادارة العليا للكيان الادارى.

خاصة ان للبحوث الاستكشافية قد أدت الى تعريف هذه الظاهرة، وعندما يثار اهتمام متخذ القرار فإنه يأمر بإجراء بحث تفصيلي عنها، وبالتالي يتم الاهتمام الكامل بها، والتعمق من أجل الوصول الى بيانات أكثر تفصيلا.

ويتم هذا النوع من الدراسات من خلال إجراء تحاليل لما تم جمعة من بيانات تفصيلية لكل من الآتى:

- للنشأ التاريخية للظاهرة.
 - تعريف الظاهرة وتحديد الإطار العام لمفهومها.
 - تحديد الأهمية الخاصة بهذه الظاهرة.
 - تحديد الأنواع والمظاهر الخاصة بالظواهر المتشابهة وما يتفرع منها من أنواع عديدة.
 - تحديد العناصر والعوامل والأفراد للذين ساهموا في إيجادها.
 - تحديد مقدار الاستفادة من هذه الظاهرة والأهداف العلنية والخفية من كل منها.
 - تحديد المجالات المتعددة التي تخدم فيها هذه الظاهرة.
 - تحديد كيفية التعامل معها وفق بدائل من بينها: التجاهل، الدخول إليها، التوافق معها، وتحديد تكلفة كل بديل من هذه البدائل.
- وعلى ذلك فإن هذا النوع من الاستخبارات يحتاج الى:

- مزيد من الوقت.

- مزيد من الجهد.

- مزيد من التكلفة.

حيث تأتي نتائج بالفاعلية المطلوبة، خاصة ان جهاز الاستخبارات التسويقية يزدادج تعمقا في الوصول الى البيانات المطلوبة، وهو ما لقد يتناول تحديد اربعة عناصر اساسية هي:

-- عناصر القوة.

- عناصر الضعف.

- عناصر الفرص.

- عناصر التهديدات.

ويتم ادراج هذه العناصر من خلال التقرير الذي سيتم عرضه على منتخب القرار الذي امر باعداد الدراسة.

وهو نوع من الاستخبارات التي تتم لمواضيع معينة بذاتها تم للتكليف بها من الادارة العليا للكيان الاداري، بعد الاطلاع على ما جرى وتم جمعة من بيانات لولية عنها، وثبت انه من الافضل ان يتم جمع البيانات الشاملة عنها، خاصة ان هذه الدراسات للشاملة مكلفة، وتأخذ وقتا، وجهدا كبيرا، الا ان العائد المتحقق منها ايضا يكون كبيرا، خاصة ان هذه الدراسات سوف تبني عليها القرارات الخاصة بالكيان الاداري، سواء كانت هذه القرارات متصلة بـ:

- عمل الكيان الاداري.

- نشاط الكيان الاداري.

- وظائف الكيان الاداري.

- توجهات الكيان الاداري.

- مستقبل الكيان الادارى.

وهى دراسات استراتيجية لتوجهات الكيان الادارى فى المستقبل، والذي يحتاج اليها الكيان الادارى لرسم سياساته وتكتيكاته المختلفة.

وهى دراسات اكبر عمقا ولوسع مدى، كما انها تشمل فى جمع البيانات الخاصة بها.

وهى هذا النوع من الاستخبارات الذى تم توجيهه لدراسة متغير من المتغيرات بشكل شامل ومتكامل للوقوف على تأثيره على الحركة التسويقية للكيان الادارى، وبالتالي تحديد طرق التعامل مع هذا المتغير.

ثالثا - الاستخبارات التجريبية:

وهى اخطر انواع الاستخبارات، حيث تناول متغير تجريبى يتم ادخاله الى السوق لأول مرة، ومعرفة ردود الافعال الخاصة لهذا المتغير من كل من الاتى:

- للمستهلكين.

- للموزعين.

- المنافسين.

- الموردين.

- اجهزة الاعلام.

وتحديد مدى نجاح او عدم نجاح هذا المتغير التجريبى، وبالتالي تعديل السياسات الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والكوادر البشرية المتصلة به.

وتقوم هذه الاستخبارات على رغبة الكيان الادارى فى ادخال متغير تجريبى الى السوق، وقياس ردود الافعال تجاه هذا المتغير التجريبى، وبصفة خاصة عند وجود رغبة فى ادخال احدى المنتجات الجديدة الى السوق، ومعرفة ردود الافعال الخاصة بها، خلاصة من جانب كل من:

- المستهلكين.

- المنافسين.

- شبكات التوزيع.

وتحديد افضل السبل للتعامل مع هذه العناصر بالغة الاهمية، خاصة في مجال تأكيد الفاعلية، وفي مجال تحقيق عمليات الغزو المنظم.

وبالتالى تعتمد هذه الاستخبارات على لمكانيات التحكم في الظروف والعوامل المحيطة بالموقف والمؤثرة على السلوك، والمحددة للاتجاهات، وبصفة خاصة استخدام سياسات جديدة مثل:

• دراسة تأثير تطوير معين في احد المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بانتاجها... خاصة من حيث الحجم، والشكل، واللون، والرائحة، والطعم، والصورة...الخ.

• دراسة تأثير استخدام سياسات سعرية معينة في تسعير احد منتجات الكيان الادارى، مع استخدام سياسات جديدة للخصم سواء خصم التاجر، والموزع، او خصم الجملة، او خصومات الاوكازيونات، او خصومات اخرى غير نقدية يتم تحفيز عمليات البيع بها. ويتم في هذا الاطار اقتراح استخدام سياسات التسعير الضمنية، اى سياسات التحميل، حيث يتم تصريف جزئى لبعض البضائع بالتحميل مجاناً على بضائع اخرى تباع بأسعار محددة.

• دراسة تأثير استخدام سياسة معينة في ترويج احد المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بتقديمها الى احد الاسواق، مثل الاعتماد على مهندسى المبيعات بشكل اساسى للوصول الى سياسات بيعية فعالة، من خلال الانواع الفعلى للمستهلك، او استخدام سياسات الاعلان المكثف في وسائل

الاعلام من اجل اقناع المستهلكين باهمية شرائهم للمنتجات المعطن عنها.

- دراسة مدى تاثير استخدام سياسة توزيع معينة فى عمليات البيع لاحد منتجات الكيان الادارى، ومدى نجاحها، وفاعليتها خلال المرحلة القادمة، وهو ما يتصل باختيار نوع الموزعين، هل سيتم استخدام اسلوب الموزع الوحيد للمحتكر لتوزيع المنتجات، ام سيتم استخدام انظمة الوكلاء الموزعين، وتحديد ما هو مطلوب منهم، وتحديد ما سيقدمونه من اجل ضمان توزيع المنتجات، وبصفة خاصة ان هناك سياسات توزيعية معينة تكون اكبر كفاءة وفاعلية من سياسات اخرى..

وبذلك فان استخدام الامتحانات التجريبية هو اخضاع الظاهرة للتجريب، والتعرف على كل ما يحيط بها، وما هي ردود الافعال تجاه المتغير الذى تم ادخاله، والاحاطة الشاملة بهذه الردود.

وتم هذه الدراسات بطرق مختلفة من بينها:

- ادخال متغير تجريبى الى السوق مع قياس بعد.
- قياس قبل، وادخال متغير تجريبى وقياس بعد.
- قياس قبل فى منطقتين متماثلتين وادخال متغير فى منطقة واحدة وقياس بعد فى كل المنطقتين.

رابعاً - استخبارات الحالة؛

وهو الشكل الاكثر استخداماً وفاعلية فى عمليات الامتحانات، حيث يتم تجميع البيانات المكتبية والميدانية عن حالة معينة بذاتها، حيث يرغب متخذ القرار فى الحصول على كافة البيانات عنها، وهى بيانات تجمع من حيث لتفق، ومن حيث كانت، ويتم استخبارات الحالة عندما تهتم الامتحانات بحالة معينة من الحالات،

وتتعدد لها كل ما لديها من أجل الوصول الى كافة البيانات عنها، وبصفة خاصة لمواجهة خطر جارف عليها، وهو ما يحدث عند ملاحظة تغير ظروف سوق معينة من ضمن اسواق منتج معين طرأ عليها تغيير كبير وغير معروف لسبابة، وهو ما يستدعي معرفة:

- اسباب التغيير.
- المدى الزمني للتغيير للذي حدث.
- ما مدى استمرارية هذا التغيير.
- العوامل التي احدثت هذا التغيير.
- كيفية التجاوب مع هذا التغيير للسيطرة عليه، والاستفادة منه.

حيث تهتم استخبارات الحالة بكل من:

- الوضع الحالي للظاهرة وما بلغته حجما ونوعا وقيمة.
- نشأتها التاريخية والعوامل التي ساعدت على نشاطها.
- مستقبل الظاهرة سواء في اطار الممكن والمقصود حدوثه، او في ضوء سيناريوهات مستقبلية محددة ومحتملة.

وتعد دراسة الحالة دراسة تفصيلية متكاملة تستخدم فيها كافة الأدوات والاساليب والطرق والمناهج الفاعلة للوصول الى النتائج المطلوبة.

وهي دراسة تعكس خبرة وكفاءة الباحثين في اجرائها، ومدى استفادتهم من البيانات التي تم جمعها... خاصة ان الهدف الرئيسي من دراسات الحال هو التأثير على السياسات المتبعة في الكيان الاداري، سواء كانت:

- سياسات إنتاجية.

- سياسات تمويلية.

- سياسات تمويلية.

- سياسات كوالد بشرية.

لتوافق مع النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة الحالة.

وتستخدم أساليب عديدة في استخبارات الحالة من بينها أساليب المحاكاة، وتمثيل الأنوار، والميدياويوهات المفتوحة، والعصف الذهني، والتماثل الفكري، وبذلك فإن سيناريوهات الحالة تعمل على توصيف الحالات الآتية:

- الحاجة الحالية ← المراد دراستها بعمق.

- المفردة العملية ← المراد الإحاطة بها.

- الشاذة عن القاعدة ← المراد معرفة تفاصيلها وبصفة خاصة أسباب الضنود.

- الفاعلة في تحقيق الهدف ← المراد التحقق من فاعليتها وتنفيذها ونفاذها في الأسواق.

- المحورية للرئيسية. ← المراد التثبيت من محوريته ومن دورها المحوري.

خامسا - استخبارات المقارنة؛

وهي واحدة من أهم الاستخبارات التسويقية، حيث يتم إجراء المقارنات بينها وبين ظواهر مماثلة أو مختلفة من حيث النشاط، والمدى الزمني، ومن حيث الآراء، ومن حيث ما أحدثته كل من الظواهر للمقارنة من تأثير... الخ، وبذلك فإن دراسات المقارنة تساعد على الوصول إلى الفروق المؤثرة في صنع الظواهر، وتأثير رائد منها على هذه الظواهر في أجمالها العام.

حيث يتم دراسة شئين للمقارنة بينهما، سواء من حيث:

- الفترة التاريخية الزمنية.
- المكان الجغرافي لكل منها.
- السكان والعوامل البشرية.
- حجم المبيعات الذي تم.
- محفزات البيع التي استخدمت.
- سياسات البيع المطبقة.
- عناصر الترويج المستخدمة في كل منها.
- المناخ للمصاحب لكل منهما.
- العناصر التي شاركت في أحداث كل منهما.

ويتم في هذه المقارنة تحديد لوجة الاتفاق بين كل منهما، سواء في أحداث الظاهرة، أو في تطورها، أو في نطاق شمولها وعملها، وهو ما يجعل من المقارنة أداة جيدة للوصول إلى الفروق التي تبين للظاهرتين المقارنتين، خاصة أن هذه

الفروق تظهر لمتخذ القرار ما يلي:

- العوامل التي ساعدت على النجاح والعناصر الأخرى المصاحبة لها.
 - العوامل التي وضعت قيودا ومحددات على الظاهرة ولدت الي عدم نجاحها.
 - المجالات المتعين على الكيان الانجاري للدخول إليها والاستفادة منها.
- وبذلك فان دراسات المقارنة تساعد على تحقيق الرؤية العلمية السليمة لظواهر الدراسية، وكذلك تحديد لوجة الاختلاف التي تمت وحدثت في الظاهرتين محصل المقارنة، وبالتالي معرفة ما لادى الى حدوثهما بهذا الشكل، فضلا عن تحديد العوامل التي اسهمت في:

• هذا الاختلاف بين الظاهرتين.

• حدوث الظاهرتين.

• الشكل والحجم والتكلفة التي بلغتاهما.

وتساعد الدراسات المقارنة على اظهار الجوانب الخفية في تشكيل الظواهر الدراسية المختلفة، كما تساعد للباحث في الاستخبارات على تبين العناصر التي شكلت هذه الظواهر الدراسية للمقارنة.

اي تحديد ما يلي:

- العناصر والعوامل الفاعلة في احدث الظاهرة.
- العناصر والعوامل المساعدة في احدث الظاهرة.
- العناصر والعوامل المحايدة التي لم يكن لها تاثير في احدث الظاهرة.

وبذلك فإن الدراسة المقارنة تقوم بها الاستخبارات للتسويقية بشكل واع ومدرّك أن هناك جوانب خفية يظهرها بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال المقارنات التي تتم في دراسات المقارنة، وخاصة أن هناك الكثير من الجوانب التي تحتاج إلى معرفة، وإلى فهم كامل لدقائقها التفصيلية.

وبالتالي فإن استخدام الدراسات المقارنة كوسيلة للوصول إلى هذه الفسوف سوف يساعد على تحقيق الفهم والرؤية المناسبة للظاهرة محل البحث والدراسة.

المبحث الرابع

اهمية الاستخبارات التسويقية

تتبع اهمية الاستخبارات التسويقية من وظيفتها، ولكامنة في ترشيد القرارات المتخذة في عالم اليوم المليء بالاضطرابات شديدة التأثير على الكيانات الادارية، ومن قدرتها على الوصول الى البيانات السرية ذات الطابع الخاص، والتي يتم الاستفادة منها في تخطيط النشاط للمستقبل للكيان الاداري، سواء كانت هذه البيانات متعلقة بالماضي، او الحاضر، او المستقبل، وسواء كانت هذه البيانات تجمع من الميدان لاول مرة، او كانت منشورة في الصحف والمجلات والدوريات والنشرات الحكومية... حيث لا يستطيع متخذ القرار في عالم اليوم اتخاذ قراره بدون ان تتوفر لديه المعرفة الكاملة عن موضوع اتخاذ القرار، وبالتالي فان دائرة عدم التاكيد المتسعة لامة سوف تضيق شيئاً فشيئاً من خلال المعرفة التي تم التوصل اليها والتحقق من سلامتها، وهي مهمة الاستخبارات التسويقية، التي تعمل على تحقيق المعرفة لمتخذ القرار في الكيان الاداري، حتى يتخذ قراره في ضوء ما لديه من عناصر المعرفة، والتي تكونت لديه من تفاعلة مع المعلومات التي تم تزويدها بها، وهي معلومات ناجمة عن ما تم تشغيله واستخلاصه من البيانات التي تم جمعها من خلال نظام الاستخبارات التسويقية.

وبذلك تكتسب الاستخبارات التسويقية اهميتها الكبرى في ترشيد قرارات متخذ القرار، وفي تحسين الاداء العام للكيان الاداري، وفي زيادة ارباحه المحققة عن هذه القرارات المتخذة.

ان النظرة الموضوعية للاستخبارات التسويقية توضح بلا شك اي قرار رشيد يتم اتخاذه، لا يتم الا في ضوء المعلومات التي تم تزويد متخذ القرار بها، وان جهود رجال الاستخبارات التسويقية في الوصول الى البيانات الهامة والاساسية هي

التي أعطت هذه المؤشرات التي تم الاستناد إليها في الحصول على المعلومات، والتي تم تزويد متخذ القرار بها.

وتزداد أهمية الاستخبارات التسويقية بازدياد اعتماد متخذ القرار الإداري عليها، في ترشيده قراراته المتخذة بناء على البيانات التي تم جمعها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، والوصول إلى المعلومات المبررة التي تساعد على جعل الرؤية واضحة أمام متخذ القرار... فعلى سبيل المثال تمارس الكيانات الإدارية دورها في تحقيق وتأكيد أعمالها والتمكن من الحصول على:

- السياسة التجارية للكيانات الإدارية الأخرى العاملة في السوق، وتحديد أبعادها وجوانبها المختلفة، ومعرفة ماذا ترغب، وماذا تستهدف، وما تواجهه كل منها من صعوبات في تحقيق أهدافها، وما تبذل كل منها من جهود للوصول إلى تحقيق أهدافها.

- الأسرار التجارية للكيانات الإدارية الأخرى، والعقود والصفقات التجارية المزمع القيام بها خلال الفترة المقبلة بعضها قانوني، ومن هم الأفراد المؤثرين في الصفقات، والعوامل المؤثرة عليهم.

- البيانات التجارية للكيانات الإدارية الأخرى والتي يتم استخدامها في معرفة لسلوك المتوقع لهذه الكيانات، وبصفة خاصة مجالات تطوير الإنتاج وطرح وتقديم منتجات جديدة، والعناصر المؤثرة على قرارات تطوير المنتجات، وكذلك تطوير العمليات التسويقية التي يتم القيام بها، وكذلك الموارد البشرية، والموارد التمويلية..

وبذلك فإن الاستخبارات التسويقية تكون مهمتها شاملة ومتكاملة، كما أنها دائمة ومستمرة، وهي أيضا فعالة إلى أقصى مدى، فهي ليست فقط جمع البيانات واستخراج المعلومات، بل التأكد من تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار عن كل ما يواجهه.

وبالتالى فان نتائج للقرارات المتخذة تستند الى تقارير الاستخبارات التسويقية المرفوعة الى متخذ القرار، والذي عليه ان يراجع كل منها وفقا ومقتضيات وظروف العمل.

كما انها عملية دائمة ومستمرة طالما كان الكيان الادارى دائم ومستمر، وطالما كانت هناك حاجة الى جهودها فى حل المشكلات، ومواجهة الظروف المؤثرة على عمل الكيان الادارى، وهو ما يزيد من فاعليتها فى هذا الميدان الحيوى.

وكما كان نظام الاستخبارات التسويقية فعالا، كلما كان:

- سريعا حاضرا فى الحصول على البيانات، وتشغيلها، واستخلاص المعلومات منها، وتزويد متخذ القرار بها لاحداث المعرفة، وترشيد قراراته المتخذة.

- قادرا على اختراق أنظمة الحماية التى يقوم بها الطرف الاخر، والوصول الى الاتجاهات المستقبلية له، ولتوليا التى يزعم للمنافسون القيام بها، وبالتالي توفير المعرفة الكاملة عن خططهم المستقبلية.

- تحديد المواصفات التى يرغب فيها المستهلك، ويتطلع اليها فى المنتجات، وتزويد متخذ القرار بالمعلومات عنها، وبما يسمح بعمليات تطوير المنتجات الحالية، وازافة منتجات جديدة لكبر فاعلية فى اشباع تطلعات المستهلكين.

- دراسة انماط الشراء والدوافع والمطالب الخاصة بالمستهلكين، وقسدرتهم على استهلاك السلع المقدمة اليهم...وبصفة خاصة طموحاتهم وامالهم فى المنتجات المقدمة اليهم، واقتراح سيناريوهات وتصورات التعامل معها وتنفيذها.

- تحديد سوق الكيان الادارى وتوصيفة بشكل جيد، بحيث يستطيع الكيان

الإدارى للتعامل معه وبفاعلية كاملة، وبصفة خاصة تحديد علاقات العرض والطلب، والفجوة القائمة في السوق، واتجاهاتها في المستقبل.

• وبذلك فإن الاستخبارات التسويقية تزداد أهميتها، وتزداد فاعليتها، ويزداد دورها في الكيان الإدارى، وهو ما يحتاج إلى إيضاح بإيجاز على النحو التالى:

أولاً - العوامل التى أدت إلى ازدياد أهمية الاستخبارات التسويقية:

تزداد أهمية الاستخبارات التسويقية مع كثافة المتغيرات والمستجدات التى تحدث فى عالم اليوم، سواء من جانب الكيانات الادارية المنافسة، أو من جانب مؤسسات ومنظمات المجتمع المدنى، أو من جانب الدول والحكومات وتدخلها المباشر وغير المباشر لتنظيم قوى السوق، أو من جانب الأفراد المستهلكين انفسهم. وهو ما يؤكد على أن هناك ضغوط متزايدة على متخذ القرار، من مصادر عديدة، سواء داخل الكيان الإدارى، أو من خارج الكيان الإدارى، وأن حجم المجهول من تأثير قراراته المستقبلية يتزايد، وأن هناك حاجة ماسة لاستقرار ومعرفة سحب المستقبل، سواء للقريب، أو للمتوسط، أو البعيد.

وهناك بعض العوامل التى أدت إلى ازدياد أهمية الاستخبارات التسويقية، من أهمها ما يلى:

- للعولمة الاجتياحية.
- حرية الأسواق وانفتاحها.
- ازدياد حدة المنافسة وشراستها بين الكيانات الادارية.
- حرب الاستحواذات والاندماجات والخصخصة البشعة.

• تعدد الخيارات امام المستهلك، سواء من حيث الحجم، النوع، والشكل والاداء.

• الفساد المدعم بالنفوذ السياسى والاقتصادى والمتفوق بطغيانه.

• الممارسات شبة الاحتكارية والاحتكارية من جانب الكيانات الكبرى، ولملء لرادجتها بسط نفوذها.

وقد لادى ذلك الى سيادة اوضاع فاعلة فى الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة من حيث حجم الاتفاق على جمع البيانات، وتحليلها واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها.

وهو ما دعم اهمية الاستخبارات، ومن قدرتها، ومن فاعليتها، سواء فى الوصول الى البيانات العلنية والسرية المطلوبة، او فى تحقيق دورها فى تنمية المعلومات وحالات المعرفة اللازمة لمتخذ القرار.

وقد ادت الاوضاع التنافسية التى تواجهها الكيانات الادارية الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية، سواء كان هذا متصلا بالدول والحكومات، او كان متعلقا بمنظمات ومؤسسات الاعمال، او كانت قائمة لادى شركات وافراد.

وقد ازدادت اهمية الاستخبارات التسويقية مع ضغوط قوى العولمة GLOBALIZATION التى اطاحت بكافة القيود والحوجز القائمة فى عالم اليوم، فارضة ذاتها على كافة الدول والقوى الاقتصادية المختلفة، بحيث فرضت على الجميع كيانات ادارية ضخمة، لها فاعلية غير محدودة مثل: الشركات الدولية النشاط، سواء كانت متعددة الجنسيات، او كانت متعددة الجنسيات، وادت الى طرح العديد من الاسئلة مثل:

- اين الكيان الادارى؟

- اين الآخرون؟

- ما الذى يدور فيهم ومن حولهم؟

- ما موقع منتجات الكيان الإدارى؟

- ما هو مستقبل الكيان الإدارى؟

وبالتالى معرفة وتحديد الوضع التنافسى للكيان الإدارى، وتحديد كيفية التعامل مع هذا الوضع، بحيث يبدأ الكيان الإدارى خطواته من موقف تنافسى يضمن له النجاح، ومن خلال هذا النجاح يتم ويتواصل الى قاعدة الاستمرار، وبالتالى فان هناك عدد كبير من الدراسات والبحوث التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية من أهمها:

بحوث المنتجات، بحوث العبوة، والتغليف، وبحوث دوافع لشراء، وبحوث عادات لشراء، وتحليل عمليات البيع فى الكيان الإدارى، وتحليل منافذ للتوزيع، وبحوث الاعلان، وبحوث الاعلام، وبحوث عمليات النقل، وبحوث عمليات التخزين، وبحوث اسعار البيع، وبحوث سياسات الخصم المتبعة، وبحوث سياسات الائتمان المستخدمة، وانظمة التقسيط سواء للمستهلك النهائى، او للوكلاء والوسطاء.

وهى بحوث بالغة الاهمية يحتاج اليها الكيان الإدارى بشكل كبير سواء للاستخدام العام فى اعماله، او فى نطاق الاستخدام الخاص للقرارات الادارية الرشيدة المتخذة.

وبالتالى فان وظيفة الاستخبارات التسويقية قد تسع لتشمل تحديد الاطار العام الذى يعمل به الكيان الإدارى، وكذلك العناصر التى يعتمد عليها هذا الكيان فى عمله، وفى وضعة التنافسى وعناصر القوة، وعناصر الفرص التى له ان يستغلها،

فضلا عن تحديد مواطن الضعف، وعناصر التهديد التى يواجهها فى السوق، وهو ما سوف تساعد على المضى قدما فى تنفيذ السياسات التسويقية المخططة.

ثانيا - جوانب اهمية الاستخبارات التسويقية :

لعل عمل الاستخبارات التسويقية متشعب الجوانب، هو الذى يعطى له هذه الاهمية متعددة للجوانب، وهو ما يجعل عمل الاستخبارات التسويقية قبل انشاء الكيان الادارى، واثاء تشغيله، وبعد حصول المستهلكين على الانتاج الذى يقوم الكيان الادارى بتسويقه... وبذلك فان نشاط الاستخبارات نشاط شامل ومتكامل، ومتشعب، وهو نشاط لرتبائى دائم ومستمر، وهو نشاط له اهداف عديدة يعمل على تحقيقها، كما ان له رسالة فى تحقيق المعرفة الكاملة لدى متخذ القرار.

حيث للاستخبارات اهمية ذات جوانب وابعاد عديدة، تحتاج الى ضرورة التعرف عليها والامام لكامل بها، وتناول جوانبها المتعددة بمزيد من الايضاح، فضلا عن نشاطها وعملها الذى تقوم به الكيان الادارى.

حيث يستند نظام الاستخبارات التسويقية اهمية من الوظيفة التى يمارسها ويقوم بها فى منظمات الاعمال من حيث:

1. تقليل دائرة عدم التأكد امام متخذ القرار، وذلك من خلال تزويد متخذ القرار بنتائج تحليل البيانات التى تم جمعها من مصادرها الاولى ومن مصادرها الثانوية...وبما يسهم بزيادة حالة المعرفة الكاملة لديه، وبما يمكنه من اتخاذ القرار الرشيد.

2. جمع البيانات من مصادرها المختلفة، والوصول الى البيانات ذات الطابع الخاص، والتأكد من سلامتها، ومن صلاحيتها للتعامل معها لغرض البحث والدراسة التى يتم القيام بها.

3. رصد وتتبع وتحليل البيانات التي يتم جمعها والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة، تساعد على الحصول على معلومات هامة، يتم تزويد متخذ القرار بها لاحداث حالة من المعرفة تمكنه من اتخاذ القرار الرشيد.
4. تحديد مستويات وجودة المعلومات التي تم للتوصل اليها بعد تشغيلها، ومدى امكانية الاستفادة منها، خاصة في رسم سيناريوهات التعامل في مستقبل الكيان الاداري، فضلا عن وضع الاستراتيجيات الخاصة به في ضوء الرؤية المستقبلية التي اعدتها الامتختبارات التسويقية.
5. تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار بكافة جوانب الموضوعات التي يهتم بها، وتحديد الابعاد الخاصة بهذه الجوانب، واطلاعة على المعلومات التي تم للتوصل اليها، مع تحديد ردود الافعال المطلوب الوصول اليها، فضلا عن اختيار الطرق التي ستوصل الى ذلك.
6. تحديد نوع وحجم الفرص الواجب استغلالها، بل تشخيص هذه الفرص تشخيصا جيدا مبينا للعائد والتكاليف الخاصة بها، واقتراح سبل استغلالها والمدي الزمني المفترض لهذا الاستغلال.
7. تحديد نوع وحجم للتهديدات التي يواجهها النشاط مستقبلا وطرق التغلب على هذه التهديدات، وكيفية التوافق معها من خلال استخدام سياسات محددة بذاتها، وشرح وتحديد الالات اللازمة لمواجهة هذه التهديدات، وطرق التغلب عليها.
8. تحديد ما يقوم به المنافسون، ومتابعتهم بشكل مستمر للوقوف على اتجاههم المستقبلي، وكيفية التعامل معهم في اطار الاستراتيجية العامة للنشاط الذي يقوم به الكيان الاداري.

9. تحديد ما ستقوم به الدولة، خاصة في مجال الرسوم الجمركية والاعفاءات الضريبية والحوافز التي ستقوم بها خلال المرحلة القادمة، وهو ما يحتاج إلى معرفة كاملة بالتوقعات لما ستقوم به الدولة.

وبذلك فإن الاستخبارات التسويقية تستطيع بما تملكه من أدوات، وما تستخدمه من وسائل وأساليب، للتوصل إلى هذه البيانات، وإجراء عمليات التشغيل بعد التأكد من صلاحيتها ومناسبتها تستطيع أن تكون مؤثرة ومفيدة في اتخاذ القرارات في الكيان الإداري، سواء من خلال:

- أحداث المعرفة الشاملة والكاملة بما يتم ويجري في السوق.
- السيناريوهات والقصورات لمعالجة المشاكل الظاهرة في الكيان الإداري.
- المساعدة في بناء الاستراتيجية العليا للكيان الإداري وتصورات المستقبلية.

وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالي:

ثالثاً - تحقيق رؤية مستقبلية الفضل؛

تملك الاستخبارات التسويقية قدرات فعالة من أجل الوصول إلى رؤية مستقبلية أفضل للكيان الإداري، وهي رؤية تتصف بكونها طموحة إلى أقصى مدى، وهي أيضاً فعالة إلى أقصى مدى، وهي محركة ومحفزة لكافة القوى في الكيان الإداري. حيث هناك علاقات قوية ممتدة ومؤثرة ما بين الرؤية VISION وما بين المهام الإلزامية لتحقيق الرؤية MISION وهو ما يرتبط ارتباطاً قوياً ما بين القدرة على تنفيذ الحلم الطموح الكبير للكيان الإداري وبين مهارات الاستعداد والتعامل مع العديد من المتغيرات والمستجدات التي تسعى إلى تحقيق الرؤية.

وبالتالى فان التفاعل الحيوى ما بين الثوابت، وما بين المتغيرات يحرك الاحداث التى يقوم بها الكيان الادارى من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف للموضوعة.

حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على ايجاد الروابط الاصلية ما بين الماضى والحاضر والمستقبل، ويتم ذلك من خلال ايجاد الرؤية الشاملة للكيان الادارى فى مستقبل افضل، وهو ما يحتاج الى تحديد كل من:

- المستقبل كما يجب ان يكون.

- المستقبل كما يمكن ان يكون.

- الفجوة المستقبلية بين ما يجب وما يمكن.

ويتم معالجة هذه الفجوة من خلال جهد كبير بالاستخبارات التسويقية، وهو المجال الرئيسى والاكثر ايجابية بالنسبة لنشاط الاستخبارات التسويقية، حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على رسم رؤية مستقبلية ايجابية للكيان الادارى، والعمل على تحقيقها بابعادها وجوانبها المختلفة، سواء للجوانب الكلية للرؤية المستقبلية لواء بعناصرها الجزئية التى تشكل باجزائها نقاط عمل وتوافق، وذلك من خلال المساعدة فى اعداد سياسات الكيان الادارى المؤدية الى تحقيق هذه الرؤية فى المستقبل، وتحسين اوضاع هذا الكيان فى المستقبل، وذلك من خلال معرفتها الكاملة بما يواجهه الكيان الادارى فى الحاضر، فضلا عن الامكانيات والموارد المتاحة له. وتتدخل الاستخبارات فى اختيار الطرق والمسارات المؤدية الى تحقيق خذخ للرؤية وتوضيح متطلبات المضى قديما فى هذه الطرق والمسارات، وهو ما يعنى ان اهميتها متواصلة ومستدامة.

وهى ما يتطلب فهما عميقا وكاملا لوظيفة الاستخبارات التسويقية، وما تقوم به وتؤدي من أعمال، كما تحتاج الى إيضاح كامل لمهام الموكولة ليها، ودورها فى تحقيق اهداف الكيان الادارى، واستخدام الأدوات الموصلة الى ذلك، وبصفة خاصة تحديد مدى الاحتياج الى:

- أدوات معينة.
- وسائل معينة.
- مهارات معينة.
- موارد بشرية وغير بشرية معينة.
- سياسات ادارية معينة.

ويتم استخدام أدوات عديدة فى تحقيق الرؤية المستقبلية، خاصة ان المستقبل وفقا لهذه الرؤية قائم على "ما يجب" ان يكون، وليس على "ما يمكن ان يكون"، واستخدام كافة إمكانيات الكيان الادارى لتحقيق ما يجب وهو ما يجب ان نتجه اليه الجهود فى مجال رسم سياسات جيدة وفعالة لتنفيذ الرؤية المستقبلية الايجابية، والتي تحتاج الى دراسة فعالة لامكانيات الواقع الحالى، وكيفية تغطية الفجوة القائمة فى هذه الموارد، وهو ما يتم وضعة فى شكل خطط وبرامج لتنفيذ هذه الرؤية المستقبلية.

رابعاً - انتهاز الفرص المتاحة فى الاسواق

وهى فرص يحتاج تشخيصها الى جهود كبيرة من جانب الاستخبارات، والعرض لكافة جوانبها، وابعادها، وتحديد حجم المخاطر المترتبة على عدم الاخذ بها، وهى واحدة من اهم مجالات لزيادة اهمية الاستخبارات التسويقية من حيث

قراراتها على استشفاف الفرص المتاحة في الأسواق، والتعرف عليها، وتخصيصها،
والتعريف بها لمتخذ القرار، وإظهار كافة الجوانب:

- الاقتصادية.
- الفنية.
- التكنولوجية.
- الإنتاجية.
- المالية.
- القانونية.
- البيئية.
- الادارية... الخ.

لهذه الفرص، وكيفية الوصول بها الى حيز التنفيذ، وتحديد افضل المسبل
للتعامل معها تسويقيا، وهى هذا النوع من الفرص الذى يشكل اقترابا من ما يمكن
لإنتاجه بشكل:

- الفضل.
- احسن.
- اخص.

اى ان السلاح الرئيسى فى هذه الفرص هى تقديم منتجات الفضل من حيث
الجودة، واوفر من حيث السعر، واكثر اشباعا لاحتياجات المستهلك لها، وتكون
اللبداية هى تحديد هذه الفرص، وتحديد للوسائل الجيدة لانتهاز هذه الفرص، فضلا
عن ان تشخيص هذه الفرص جيدا يساعد كثيرا على انتهازها فى ضوء الاولويات
القائمة، ووضع الخطط اللازمة للتعامل مع مكونات هذه الفرص، ومع ابعادها
وجوانبها المختلفة.

سواء من حيث امكانيات الانتاج، او من حيث التوافق مع الامكانيات الانتاجية
القائمة.

والفرص المتاحة في السوق متنوعة للمجالات متمثلة في الآتي:

- عقد صفقات ضخمة.
- ارتباط طويل الأجل مع مستعمل للمنتجات.
- الحصول على سر من أسرار الصناعة.
- اكتشاف تكنولوجيا جديدة تعالما أفضل واحسن من التكنولوجيا المطبقة حاليا.
- تطبيق نظم إدارية أفضل من حيث تطوير المنتجات وسياسات التسويق والتمويل والكوادر البشرية.
- وعادة ما يتم اختيار الفرص التي سيتم انتهازها، خاصة في ضوء الموارد والامكانيات الخاصة بالكيان الإداري، وما يمكن لهذا الكيان ممارسة القيام به، وما يمكن له توفيره، خاصة ان هناك العديد من الفرص التي يمكن انتهازها في هذا المجال⁽¹⁾.

وبعد دور الاستخبارات التسويقية مميزا في هذا المجال من حيث ما يلي:

- تشخيص الفرص المتاحة.
- تعريف الفرص المتاحة.
- تحديد الموارد اللازمة لاستغلالها.

(1) - تعد الفرص التسويقية التي يحتر عليها نظم الاستخبارات التسويقية من المجالات التي تؤثر في اعمال الكيان الإداري، وهي مستقلة، وهي تحدد له كفاءة الوصول الى مستقبل أفضل وفعال، وهو ما يتم ملاحظة من نجاح الشركات العالمية.

وبالتالى فان انتهاء هذه الفرص المتاحة سوف يساعد الكيان الادارى على تحقيق رسالة في الاستمرار والديمومة.

وتقوم الاختبارات التسويقية بوضع هذه الفرص في اطار ترتيب زمنى لاستغلالها من حيث الاولوية وواجبات الاستغلال.

خامسا - تجنب التهديدات في الأنشطة التي يمارسها الكيان الادارى:

خاصة تلك للتهديدات المؤثرة على نشاط الكيان الادارى، وبصفة خاصة على قدرته على تقديم وتطوير المنتجات، وعلى سياساته التسويقية التى يتبعها، وعلى سياساته التمويلية، وعلى سياسات الكوادر البشرية التى يستخدمها، وهى تهديدات عديدة، بعضها اقتصادى، والاخرى سياسية، وبعضها اجتماعى والاخرى ثقافية، وبعضها انساني والاخرى تسويقية...الخ، وهى جميعها قد تكون محتملة، او غير محتملة... كما انها ايضا فعلية وتزامنية ومؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

وهى من اهم وخطر الأنشطة التى تقوم بها الاختبارات التسويقية، حيث يواجه الكيان الادارى العديد من التهديدات المؤثرة على نشاطه، والتى تعمل على خلخلة وزلزلة القواعد من تحت اقدامه، خاصة التهديدات التكنولوجية واحتمالات انسحاب تكنولوجيا الانتاج المستخدمة لديه من الاستخدام، واحتمالات دخول منافسين جدد لقوىء الى السوق بمنتجات اجود وباسعار اقل، وبالتالي تظهر احتمالات تحول السوق.

وهو اكبر تهديد يواجه الكيان الادارى، وبصفة خاصة عندما يكون قائد الكيان الادارى لا يملك رؤية مستقبلية من اجل تطوير منتجاته، او مصر على استخدام تكنولوجيا انتاج قديمة...

وهى تهديدات مؤثرة على كل من الاتى:

- عمل الكيان الادارى ونشاطه الجارى.

- مستقبل الكيان الادارى.

- علاقات الكيان الادارى.

- أنظمة الكيان الادارى.

- تفاعلات الكيان الادارى.

ويتم تشخيص هذه التهديدات وتوصيفها وجمع كافة البيانات عنها، وبالتالي تقديمها الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى فهم ومعرفة كاملة بكافة عناصرها، والاحاطة الشاملة بها، خاصة ان هذه التهديدات قد لا تكون متطورة لدية، لو انها فى حاجة الى تعريف كامل بها، خاصة ان قدرات الكيان الادارى على تطوير ذاته، ومعرفة ابعاد وجوانب هذه التهديدات تكون مرهونة بمدى معرفته بكل من التطورات التكنولوجية المطبقة فى جميع دول العالم، ومدى تعاقدات المربحة التى استطاع ان يحققها خلال السنوات الماضية... فضلا عن طموحاته المستقبلية التى يسعى الى الوصول اليها... فضلا عن قدراته التمويلية التراكمية التى استطاع تكوينها للانفاق على معالجة هذه التهديدات.

ومن هنا تتضح اهمية قيام جهاز الاستخبارات التسويقية، بتعرف هذه التهديدات، وبصفة خاصة توصيف وتشخيص هذه التهديدات، خاصة ان هذه التهديدات متنوعة، بعضها موجة لهيكل الاعمال، والبعض الاخر موجة للسلوك، والبعض الاخر موجة الى ميدان الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى.

وهو ما يجب التنبيه اليه مبكرا، وبالتالي يتم التعامل مع التهديدات من خلال

الآتى:

- تجنب التهديدات.

- معالجة التهديدات.

- التوافق مع التهديدات.

ولكل أسلوب من هذه الأساليب طرق متعددة تعمل بحوث السوق على التعرف عليها، وعلى استخدامها بعقلانية رشيدة.

سادسا - حماية المصالح المؤكدة للكيان الإداري؛

يحتاج كل كيان إداري إلى حماية مصالحه، سواء كانت هذه المصالح قائمة ومركزة في منطقة بذاتها، أو كانت مصالح مرحلة وممتدة بشكل عام، ومن خلال هذه المصالح يمارس الكيان الإداري عمله، وهي مصالح مرتبطة بأوضاع تم وصفها خلال مراحل تاريخية تأسست فيها، ومورست من خلالها كل من:

- مواقع النفوذ.

- أملاءات المصالح.

- توليدات القوى والمصالح.

وبالتالي فإن أملاء هذه المصالح من جانب قوى معينة يفرض ضغوطا شديدة، خاصة أن مناطق النفوذ يصعب اختراقها، وتستخدم أساليب متطورة للتوافق العام معها، فضلا عن اتباع طرق متطورة لتعامل مع العقبات القائمة فيها.

وبالتالي فإن التهديدات والاضطرابات التي تهدد هذه المصالح تكون مدمرة إذا ما تحققت فضلا عن ما تمارسه من:

- ضغوط على الكيان الإداري وسياساته التي يقوم بتنفيذها.

- ممارسات عنيفة لضرب الكيان الادارى ووضع قيود على حركته.

- تنفيذ عقوبات قادرة على تعطيل مسيرة الكيان الادارى العناوى.

وهى عملية متعددة ومتشعبة تكاد تشمل جميع الأنشطة والمجالات التى يمكن ان تشكل فى الوقت الحاضر او بمرور الوقت تهديدا مباشرا او غير مباشر على الكيان الادارى، وهو ما يجعل كل شئ مصدر قلق لهذا الكيان...حيث تعمل الاستخبارات للتسوية على حماية الكيان الادارى من اى مخاطر تهدد مصالحه او وجوده، وزيادة فاعليتها فى توفير البيانات عن هذه المخاطر والتهديدات المتنوعة التى تواجهه، سواء كانت مخاطر:

- ترتبط بمصالح تسويقية.

- ترتبط بمصالح ناتجة.

- ترتبط بمصالح تكنولوجية.

- ترتبط بمصالح تمويلية.

- ترتبط بمصالح كواحد بشرية.

وبالتالى فان الوصول الى هذه التهديدات، تشخيصها، والتعرف عليها يساعد كثيرا فى التعامل معها وتجنبها، او فى الحد من خطورتها، وهو ما يجعل هذه المصالح ذات لوضاع قياسية، سواء من جانب المزارحين الذين يتطلعون بالتاثير عليها، او من جانب الكيان الادارى ذاته والمتطلع الى تحقيق المكانة والسيادة وعمليات قيادة السوق..خاصة ان قامت هذه المصالح تظهر ان هناك العديد منها والتى تمارس ضغوطها، وهى تكون:

- مصالح شديدة للتاثير.

- مصالح متوسطة التأثير.

- مصالح ضعيفة التأثير.

وكلما نجحت الاستخبارات التسويقية في إضاح هذه المصالح، كلما كانت قدرات الكيان الإداري على اجتيازها وعبرها مرتفعة، وبصفة خاصة عند امتلاك الكيان الإداري لمزايا تنافسية متعددة.

لقد أدركت الكيانات الإدارية أن بقائها في أفضل الأوضاع التنافسية يكاد يتوقف على معرفتها المبكرة بأوضاعها العامة، والخاصة التي تعيش فيها، وهو ما يرتبط بقوة بعمليات جمع البيانات عن كل ما يقوم به المنافسون ويخططون للقيام به.

سابعاً - حماية وزيادة المكانة التنافسية للكيان الإداري،

تساهم الاستخبارات التسويقية بفاعلية في زيادة المكانة التنافسية للكيان الإداري من خلال نشاطها الذي تقوم به، خاصة أن امتلاك المعرفة هو أحد المزايا التنافسية التي يحوزها الكيان الإداري حيث لا يعيش الكيان الإداري بمعزل عن الكيانات الإدارية الأخرى، وهو يستمد قوته من قوة مكانة التنافسية بين هذه الكيانات، وهو يسعى دائماً إلى زيادة قوة مكانة التنافسية من خلال جهود الاستخبارات التسويقية في توفير المعلومات اللازمة لكل من الآتي:

- الخطط التسويقية لتحسين المكانة التنافسية.

- التواجد الحيوي في الأسواق بفاعلية كبيرة.

- اكتشاف الصفقات والفرص التسويقية السانحة.

حيث تساعد الاستخبارات التسويقية على بناء استراتيجية لتعزيز المكانة

للتنافسية مبنية على معلومات حقيقية وفعالية، وبالتالي صيانة الوضع والمكانة
للتنافسية للكيان الادارى، وبناء استراتيجياته العليا فى ضوء البيانات التى تم
جمعها، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية ودور الاستخبارات التسويقية
فى صناعة مكانة تسويقية تنافسية جيدة للكيان الادارى، وفى تأكيد سمعته التى
حصل عليها، فضلا عن مجابهة اى مخاطر تحدث فى الاسواق، ورسم سياساته
المختلفة من خلال ما تم استخلاصه من مؤشرات اتجاهية عامة من هذه البيانات
التي تم جمعها والتعامل معها.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تساعد على امتلاك مزايا تنافسية متطورة
محورها الرئيسى قائم على:

- مزايا تنافسية فى الانتاج المتطور الذى يقدمه للكيان الادارى، سواء من
حيث الجودة، او من حيث السعر، او من حيث الاتساع لاحتياجات
المستهلك.

- مزايا تنافسية من حيث التسويق، والتواجد بفاعلية مؤثرة فى السوق المحلى
والدولى، والتفاعل التسويقي مع ما هو قائم فى هذه الاسواق.

- مزايا تنافسية تمويلية من حيث الوصول الى افضل مصادر التمويل
الخاصة بها.

- مزايا تنافسية من حيث الكوادر البشرية، سواء من حيث الخبرة، او من
حيث الكفاءة، او المهارة.

ثامنا - توفير الحماية والوقاية للكيان الادارى من الازمات والكوارث؛

وهى ازمات عديدة ومتعددة، حيث يمر الكيان الادارى بازمات، سواء كانت متصلة بالمواد الخام، او بنظام الانتاج، او كانت مرتبطة بالمنتجات، والعمليات التسويقية، او التمويلية، او الكوادر البشرية العاملة فى الكيان الادارى.

وتحتاج عملية التعامل مع الازمات الى سرعة تشخيصها، والوقوف على اسبابها، وحجم ما احدثته فى الكيان الادارى، وبصفة خاصة ان الاستخبارات التسويقية من خلال معاشتها للواقع الذى يعيشه الكيان الادارى تكون قادرة على:

- استشعار خطر الازمات وتقديم تقرير سريع مبدئى عنها.
- معرفة وتوقع اسباب الازمات ومعالجتها واقتراح سبل التعامل معها.
- تقديم مقترحات الحماية والوقاية من الازمات، بل وتوفير نظام مبكر جيد للتنبؤ بالازمات.

وبالتالى تجنب للكيان الادارى مغبة تحمل تكاليف ضخمة فى معالجة الازمات والكوارث ان حدثت، لو التقليل من هذه للتكلفة، خاصة ان هناك بعض الازمات التى تكون فجائية، وتكون مدمرة، واحداثها ملموسة...وان اخذ الاحتياطات الواجبة منها سوف يجنب للكيان الادارى شرورها.

وكما كان جهاز الاستخبارات التسويقية فعالا ومحققا لاهدافه، كلما استطاع استشفاف الازمات من خلال قدرته على رصد وتتبع وتحليل المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على حركة التعامل، وعلى فهم الاوضاع المختلفة الحادثة فى السوق، وعلى زيادة وعى الادارة العليا للكيان الادارى بهذه الحركة المتدفقة، وبالمعاملات التى تتم فى الاسواق، وبذلك يستطيع توفير سبل الحماية والوقاية من

الآزمات والكوارث التي تحدث في الأسواق وجعل الكيان الإداري فاعلا في مواجهتها والوقاية منها.

إن هذا يفترض وعيا متزايدا من جانب الكيان الإداري بضرورة وجود استخبارات تسويقية لدية، وإن يعطى لها متطلبات التعامل، خاصة الامكانيات المادية، والامكانيات البشرية... وإن يصنع ويستمع جيدا ويقرأ تقاريرها بعناية كبيرة، وهو ما سيتم العرض له باجاز في المباحث التالية:

المبحث الخامس

لماذا الاستخبارات التسويقية؟

تعيش للكيان الادارية في عالمنا المعاصر فوق قمة من البيانات التي تم جمعها، وتحليلها، والاستفادة منها، في ترشيد القرارات المتخذة، سواء كانت قرارات غزو الاسواق الخارجية، او التعامل مع متغيرات ومستجدات السوق المحلية... وتتق الكيانات الادارية لموالها الهائلة على اجراء البحوث والدراسات التي تمكنها من الاستمرار والتعامل في عالم اليوم حيث تزداد الحاجة في عالم اليوم الى البيانات والمعلومات التي تحتاج اليها للكيانات الادارية، وهي بيانات لازمة ليس فقط لاعداد الخطط، ولكن ايضا لتنفيذ هذه الخطط، فضلا عن تحقيق الاشراف الفعال في كافة الاعمال والانشطة التي يمارسها الكيان الاداري.

وبذلك فقد تفاعلت العديد من العوامل التي جعلت الاستخبارات التسويقية عنصر اساسي ورئيسي في كافة الكيانات الادارية المتطلعة الى الافضل، والتي مزاحمة للكيان المسيطرين على الاسواق.

وتعد وفرة البيانات المحدد الاساسي لنجاح للكيان الاداري في تحقيق اهدافه، وبصفة خاصة استراتيجياته التي يسعى اليها، ويجدد من اجلها كافة القوى العاملة في الكيان، كما تحدد سياساته في ضوء البيانات التي تم جمعها، واختيار للسياسات التي تحقق الاستراتيجية والتكيف والتلائم مع كل منها، وهو ما يتفق مع مقتضيات ومتغيرات كل منها، وهي الوظيفة الرئيسية التي تعمل عليها الاستخبارات التسويقية والتي عليها ان تتوافق مع كل من:

- المتغيرات التي تزداد سرعتها وكثافتها، سواء كانت متغيرات اقتصادية او سياسية، او اجتماعية، او ثقافية، او سلوكية، او تكنولوجية، او تنافسية، وهي بذلك تعمل على حماية الكيان الاداري من المخاطر والتهديدات التي

نتصمها، كما انها تساعد على الوصول الى الفرص التي نحتاج الى التوافق معها.

• تكلفة القرارات المتخذة، وبصفة خاصة تكلفة الخطأ ومخاطر الاخفاق في ممارسة الأنشطة، وبصفة خاصة عندما تكون القرارات عشوائية ارتجالية، لا تستند الى البيانات التي تم جمعها بحوث السوق، وبالتالي فان التوافق معها يتطلب ان تكون هذه البيانات متوفرة، وان تكون المعلومات المستخرجة منها متاحة، وقد تم تزويد متخذ القرار بها.

• تحسين جودة القرارات للمتخذة، والوصول الى درجة الرشادة القرارات وزيادة فاعليته الكاملة في تحسين الموقف التنافسي للكيان الاداري.

• سرعة اكتشاف نقاط للضعف والاعطاء قبل تفاقمها والتصدي السريع لها لمعالجتها، وتجنب الكيان الاداري للتكاليف الضخمة المترتبة عليها..

• تفهم اليات السوق وتفاعلها، وفهم اساليب عملها، وتحديد العناصر والعوامل المحركة لها، ولتأثيرها للشامل على نطاق اعمالها، وذلك من خلال الاختيار سبيل الحرية، او للتدخل في عمل هذه الاليات.

فوفرة للبيانات تساعد على ترشيد القرارات للمتخذة، خاصة ان فرصة الوصول الى قرار رشيد تصبح مرتفعة في ظل توفر هذه البيانات وبالتالي الوصول الى قرار فعال ومؤثر وناجح، كما ان وجود البيانات يساعد على تحديد كل من الآتي:

- ما يواجه الكيان الاداري من مشاكل داخلية وخارجية، وحجم للضغوط المتولدة عن كل منها، وتأثيرها على عمل الكيان الاداري.
- تشخيص المشاكل التي يواجهها الكيان الاداري بشكل علمي سليم وتحديد

اسبابها، وامكانيات التعامل مع هذه الاسباب، وبالشكل الذي يوفر البيانات الحقيقية لمتخذ القرار.

- تحديد افضل الطرق لتعامل مع هذه المشاكل، وايجاد الحلول لها فسي ظل الظروف والمعطيات التي يعيشها الكيان الاداري، ووضع للتصورات الافتراضية للتعامل مع كل منها.

- تحديد المسؤوليات الخاصة بهذه المشاكل، وتحديد من من الاقسام سوف يتولى القيام بها، وتحديد الافراد الذين سوف يتعاملون معها وعقد اجتماع دورى مع كل منهم لشرح ابعاد الموقف، وتحديد افضل المبدل للتعامل مع معطيات للموقف، اخذا اعتبارات وظرفيات الزمان والمكان فى الاعتبار.

- تحديد الموارد والامكانيات اللازمة لحل هذه المشاكل والتعامل التصريح معها وفقا لاولويات محددة، حتى يتم حل هذه المشاكل مع الاخذ فسي الاعتبار امكانيات الكيان الاداري، وقدراته على التعامل مع كل منها.

وبذلك تعمل الاستخبارات التسويقية على توفير البيانات المطلوبة، وبالتالي تقوم بعمليات الرصد لكافة المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق، وتتبع الاحوال الخاصة بها، وتسجيل النتائج لولا باول، فضلا عن القيام بعمليات التحليل للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة، التى تساعد على الوصول الى المعلومات، وتزويد متخذ القرار بها، ومتابعة نتائج قراراته المتخذة.

وتتم هذه الاعمال ليس فقط لحل المشاكل التى يواجهها الكيان الاداري، ولكن ايضا للارتقاء بعملياته الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والكوادر البشرية التى تعمل لديه.

وهى بذلك توفر كم مناسب من البيانات الداخلية والخارجية اللازمة لتغطية هذه

المشكلات والتعامل معها... كما تساعد على وضع الحلول المقترحة لكل منها.

حيث تحتاج الكيانات الادارية الى الاستخبارات التسويقية في عالم اليوم، وهناك ما يدعوها الى ذلك، ومن اهم اسباب لجوء الكيان الادارى الى استخبارات السوق ما يلى:

اولا - الحاجة الشديدة الى فهم السوق ومعرفة ألياته وظروفة ووصف كامل لما يجرى ويحدث فيه؛

بعد فهم السوق باتيابة من كبر الاسواق للتنافسية التى تحتاج الى فهمه، والى وعى لادراكى شامل بكامل ابعادة وجوانبة ومرامية، حيث ان السوق عالم ضخم تتفاعل فيه العديد من القوى ذات المصالح المتعارضة، والتي تتفاعل جميعها من اجل تعظيم مكاسبها، ومن اجل تحقيق الهيمنة والسيطرة على السوق، او الدخول الىة بنقطة وفاعلية كاملة، من خلال المعرفة الكاملة بالسوق، وبتطوراتها، وبالقوى المتحركة فيه، ومعرفة للفرص والتهديدات الكامنة فيه، اى معرفة كافة المعلومات عنه.

وبالتالى فان تشخيص للسوق، ومعرفة القوى والاعناصر والفراغ المتحركة فى ألياته، وفى معماراته يساعد بشكل كبير على فهمه... حيث تقوم الاستخبارات التسويقية بدور كبير فى الحصول على بيانات عن السوق الذى تنوى ان تعمل فيه، وهى تصف وتصور وتكشف ما يحدث فى هذا السوق، من خلال البحوث والدراسات التى تقوم بها.

حيث تحتاج بحوث السوق الى توفير بيانات اساسية عن كل من الآتى:

- المستهلك الحالى، ونخلة وقدرة الشرائية، والجزء المتوفر لديه من هذه القدرة لشراء المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى وبالتالي للوصول الى

تحديد ومعرفة هذا المستهلك، ومعرفة اتجاهاته، ومعرفة طموحاته المستقبلية، وتحديد العناصر التي ستند إليها في قراره الذي يتخذه.

• الموزع الحالي وامكانياته وقدراته للتوزيعية، ومدى كفاءته في تغطية السوق، ومدى امكانية احلال موزعين جدد محلة، وتحديد افضل الطرق للتوزيعية المستخدمة والمتبعة، وتحديد الفجوة التوزيعية وكيفية التعامل معها في ضوء الامكانيات والظروف المتاحة.

• نظام الترويج الحالي المتبع ومدى كفاءته في ترويج المنتجات، وما يحتاج الية من تطوير، وبصفة خاصة أنظمة رجال البيع، والالات، والاعلام، وتنشيط التعاقدات، والجهد الترويجي المتبع، خاصة من جانب المنافسين، ومدى نجاح كل منهم.

• نظام التسعير، وما يقوم به ويؤثر فيه هذا للنظام، وأنظمة الخصم التي يتبعها الكيان الاداري، سواء خصم الجملة، او خصم للتجزئة، او خصم الكمية...الخ.

ويتم توفير البيانات بشكل ايجابي منتظم من خلال الاستخبارات التسويقية، حيث تتحدد مجموعة من المهام التي تعمل على للحصول على البيانات من مصادر البيانات وحثها ودفعها الى الادلاء بهذه البيانات، فضلا عن عمليات تأمين تدفق البيانات وبشكل متوال حتى تكون الاستخبارات التسويقية على بيئة كاملة بما يحدث في السوق.

وبالتالي تصبح دراسة التطلعات الاستهلاكية من جانب المستهلكين احد المهام الحيوية التي تعمل على تطوير منتجات الكيان الاداري، وزيادة فاعليته.

وبما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلك، فعلى سبيل المثال يأتي تحديد

أى من الفئات العمرية يقوم باستهلاك المنتجات، ومن يقوم منهم باتخاذ قرار الشراء، ومن منهم يقوم بشراء هذه المنتجات، وعدد المنافسين حالياً فى السوق، والنصيب النسبى للمنتجات التى يتيحها الكيان الإدارى من اجمالى المبيعات الكلية الاجمالية لهذه السوق...وهى بيانات أساسية لا غنى للكيان الإدارى عنها.

ثانياً- تجربة أشياء جديدة تماماً واختبار رد الفعل السوقى تجاهها:

حيث يحتاج الكيان الإدارى الى تجربة أى متغير تجريبى، ومعرفة ردود الفعل تجاه هذا المتغير، والذي يختلف وفقاً لاتجاهات كل من:

- المستهلكين والمستخدمين.

- الموردين للاحتياجات.

- الموزعين والوكلاء.

- المنافسين.

- الحكومة.

وبالتالى فإن قيام الاستخبارات التسويقية بدراسة هذا المتغير التجريبى، وقياس رد الفعل تجاهه سوف يساعد على تحسين كفاءة هذا المتغير التجريبى عند اتخاذ قرار باستخدامه على نطاق اوسع، أى من خلال:

- تطوير الكفاءة الانتاجية وتحسين موصفاته.

- الكفاءة التوزيعية.

- الكفاءة التسعيرية.

- الكفاءة الترويجية.

وهي طريقة قائمة على استخدام المتغيرات التجريبية في اجراء البحوث، حيث يتم استخدام هذه الطريقة مثلا لمعرفة اثر استخدام نظام توزيع جديد تماما على حركة البيع، فعلى سبيل المثال فان استخدام شبكة الانترنت في توزيع منتج من المنتجات سوف يؤدي الى حركة جديدة في عمليات البيع... كما قد تؤدي الى اشياء جديدة سواء في حجم المعرفة او في طرق التعامل معها، وبالتالي فان استخدام المتغير التجريبي للوصول الى تحقيق الاهداف يكاد يرتبط بالبيانات التي تم جمعها عنه ووى ما يؤثر على المعرفة الكلية للمنشأة خاصة وان التجربة تكون دائما على نطاق جيد، فاذا ما نجحت اتسع نطاق التطبيق، وبالتالي فان الوصول الى هذه البيانات يكون امرا في منتهى الاهمية للكيان الادارى عن اثر ادخال هذا المتغير التجريبي ومعرفة كافة التفاصيل الخاصة به.

وهو ما يرتبط ارتباطا قويا ليس فقط بحركة هذا المتغير، ولكن ايضا بالاتجاه الذى ياخذ، وبالتالي فان معرفة كل كمن حجم ونوع واتجاه هذه الحركات الكلية، وتحديد عناصرها الجزئية يساعد على الوصول الى درجة عالية من الكفاءة فى التعامل مع هذه المتغيرات والمستجدات، كما تتيح للكيان الادارى الفرصة الكاملة ليس فقط للتحكم فى هذه المتغيرات، ولكن ايضا لتوظيفها فى الاتجاه الصحيح.

وهو ما يوضح ان هناك نوعان من المتغيرات هما:

النوع الاول - متغير تجريبي من صنع الكيان الادارى ويرغب فى معرفة اثره.

النوع الثانى - متغير تجريبي من صنع كيانات ادارية اخرى ويراد معرفته ومعرفة تطوره وتحديد اتجاهه.

ثالثاً - معرفة كيف سيؤثر ادخال متغير معين على توزيع المنتج الذي يقدمه الكيان

الادارى فى السوق؛

وهو هذا النوع من المتغيرات التجريبية التى تقوم بها الكيانات الادارية الاخرى، خاصة ان هذه الكيانات مؤثرة، وهى بيانات اساسية ولازمة لحسن عمل الكيان الادارى، خاصة ان اى تغيير فى مواصفات المنتجات التى ينتجها تودى الى نتائج كثيرة تحتاج الى معرفتها، سواء كانت هذه النتائج:

- ايجابية مؤكدة.

- سلبية مؤكدة.

- غير واضحة وغير محددة.

فعلى سبيل المثال قد يقوم الكيان الادارى باحداث تغييرات فى شكل منتج معين، لو حدد ان السوق به منافس قد احدث تغييرا معيناً، حيث كثيراً ما يكون الكيان الادارى غير متأكد من النتائج التى اتخذها فى تغيير كل من:

- شكل العبوة.

- حجم العبوة.

- الالوان الخاصة بالعبوة.

- مكان العبوة.

- للبيانات المدونة على العبوة.

وبالتالى يحتاج الى معرفة هذا التأثير، وبالتالي تحديد ما اذا كان هذا التأثير ايجابى، او سيكون تأثيراً سلبياً على حركة التعامل على المنتجات.

ويتم دراسة تأثير ما تم اتخاذ على حركة المبيعات، وعلى اتجاه المبيعات، وعلى حجم واتساع السوق، وعلى حجم العمليات التسويقية التي تحدث، وعلى حجم المعاملات والعمليات التي تتم في السوق، وبالتالي على نظام التوزيع الذي يستخدمه الكيان الإداري، سواء من حيث:

- تعديل النظام الحالي واستبداله بنظام توزيع أفضل.
- تطوير النظام الحالي من خلال جعله أبسط وأفضل.
- استخدام نظام توزيع إضافي بالإضافة إلى النظام الحالي.

وهو ما يحتاج من الكيان الإداري إلى معرفته من خلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها والوصول إلى المعلومات منها، من خلال جهاز الاستخبارات التسويقية... وبصفة خاصة أن تكلفة هذا المتغير التجريبي ستكون مضاعفة إذا تم تجاهل البيانات الواردة إلى جهاز الاستخبارات التسويقية، وتجاهل بعض ردود الأفعال السلبية تجاهه.

رابعاً - تحديد اتجاهات وردود أفعال قوى السوق تجاه منتج محدد:

أو تجاه أحداث تغيير في هذا المنتج أو في أحد السياسات الإنتاجية التسويقية المتصلة به، وهو ما قد يتم ملاحظته في السوق الدولية عند اتباع أحد الشركات العالمية لسياسة توزيع معينة، أو استخدامها المعروض السلعي كأساس ترويجي فعال، أو استخدام سياسات التحميل، سواء للمنتجات أو لمنتج معين يراد تسويقه.

حيث يتم تحديد وتشخيص اتجاهات وردود فعل قوى السوق تجاه منتج محدد، وبالتالي رسم سياسات الكيان الإداري على ضوء ما تسفر عنه البيانات التي تم

جمعها وهو اتجاه إيجابي فعال، خاصة إن كل قرارات الكيان الإداري المتخذة تصبح قائمة على بيانات حقيقية ثم جمعها، وتحليلها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، وتحديد المعلومات التي يحتاج إليها متخذ القرار في الكيان الإداري. وهو من البحوث الميدانية المتخصصة التي يتم فيها قياس ردود أفعال قوى السوق تجاه أحد المتغيرات التجريبية التي تم إدخالها على السوق، واستخدام ردود الأفعال في رسم سياسات معينة يراد، التوجه بها بهذا المنتج، فضلا عن معرفة ما يمكن أن يقوم به كل مذهب تجاه سياسات الكيان الإداري، وبصفة خاصة تحديد ومعرفة اتجاه كل من:

- المستهلكين.
- المنافسين.
- الموردين.
- الحكومة.
- الرأي العام.

وهو ما يتناول جمع بيانات عديدة قائمة على عمليات: رصد، وتتبع، وتحليل ردود الأفعال التي تمت.

وكما كانت هذه البيانات تفصيلية كلما تم التوصل إلى العوامل والعناصر الأساسية المؤثرة على لسلوك العام المستقصى منهم ردود الأفعال... وتعتبر سياسات ردود الأفعال من أهم وأخطر السياسات التي يتبناها الكيان الإداري، والتي تجعله لا يقوم بأى عمل إلا من خلال البيانات التي يقوم بجمعها كردود أفعال عن ما تم تجربته في السوق..

خامسا - الوصول لما يقوم به المنافسون؛

حيث يتم الاسترشاد بما يقوم به المنافسون، خاصة إذا كان هؤلاء المنافسون لديهم القدرة والفاعلية الكاملة في سوق المنتجات التي يقوم الكيان الإداري بإنتاجها،

وهو ما يجعل للكيان الادارى بهتدى بهؤلاء المنافسون، كما يستطيع ان ياخذ سياساته:

- دفاعية حمائية.

- هجومية فعالة.

وهو ما يحتاج الى بقطة تامة سواء لمعرفة كل من الاتى:

- افعال المنافسين وما يقومون به بالفعل فى السوق.

- ردود افعالهم تجاه ما يقوم به الكيان الادارى.

ويتم ذلك من خلال رصد وتتبع وتحليل ما يقوم به المنافسون، وتحديد الابعاد والجوانب التى تحتاج اليها بحوث السوق، والتى تساعد متخذ القرار على ترشيد قراراته والتعامل بفاعلية لكبر مع هذه المتغيرات التى تحدث من جانب المنافسين فى السوق.

وبصفة خاصة معرفة:

- ما يقوم المنافسون بانتاجه وخططهم نحو تطوير ما يقومون به.

- السياسات الترويجية القائمة، واى للتطويرات متصلة بها.

- السياسات التوزيعية المتبعة، او التطوير فى السياسة التوزيعية لكل منهم.

- السياسات السعرية لكل منهم، واى تطوير يتصل بالسياسة السعرية.

وهو ما يحتاج الى البقاء على معرفة كاملة بالمنافسين، وما يستهدفونه خلال المرحلة المقبلة، واستخدام اساليب عديدة للبقاء على معرفة كاملة واحاطة قورية بما يحدث وما يتم.

وقد تطورت الاستخبارات التسويقية حيث يتم معرفة اتجاهات المنافسين، وهو ما يحتاج الى استقراء الخطط التنافسية لكل منهم، والى معرفة كاملة بكل ما يقوم به كل من:

- قوى التنافس.

- محاور التنافس.

- جوانب التنافس.

وبالتالى فان قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على التعامل مع متطلبات النشاط سوف تزداد وتقوى، وبما يؤدي ذلك الى قدرات هائلة وفعالة يحتاج اليها نشاط الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة فى تحديد الرؤى المستقبلية للتعامل مع هذا النشاط.... فالكيانات الادارية لا تستطيع فى عصرنا الحاضر الاستغناء عن النقطة جمع البيانات، خاصة ان نشاط اى كيان ادارى يتصل دائما بقوى السوق، سواء كانت هذه القوى هى: المستهلكين، او المنافسين، او الحكومة، او الموزعين، او الموردين... او الراى العام للمؤثر على حركة واتجاه الكيان الادارى.

وبالتالى يحتاج الامر الى ايضاح، وتاكيد ان ترشيد القرار لمتخذ القرار هو السبب الرئيسى وراء استخدام الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج الى ابراز وتوضيح تام لكافة عمليات الاستخبارات التسويقية.

فالاستخبارات التسويقية وجدت لحاجة اساسية وضرورية، وهى الحاجة الى البيانات، والتي يتم استخدامها للحصول على المعلومات، والتي تستخدم للوصول الى درجة مرتفعة من المعرفة... وبالتالي ترشيد القرارات المتخذة.

والاستخبارات التسويقية بذلك تعتمد فاعليتها، كما انها تعتمد اهميتها، وهو ما يحتاج الى ان تتفاعل ابعاد وجوانب الاستخبارات التسويقية بشكل متكامل، خاصة ان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط اصبح متغلغل بشكل كبير فى كافة الكيانات الادارية.

المبحث السادس

كيفية عمل الاستخبارات التسويقية؟

على عكس أى نشاط، فإن نشاط الاستخبارات التسويقية ينشأ لذاته، نظرا للحاجة الشديدة لتوفير المعلومات التى يتم استيفائها من البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

فأى معلومات يتم تزويد متخذ القرار بها لا تأتى إلا من خلال بيانات، ثم جمعها بمعرفة الاستخبارات التسويقية، وتم تشغيلها، وتم التعامل الجيد مع مكوناتها، واستخراج الفجوات والمؤشرات الاتجاهية منها، وتضمينها تقريرا كتب بشكل جيد... حيث لا بد من وجود حاجة فعلية وشديدة لمتخذ القرار للمعلومات التى يوفرها له جهاز الاستخبارات التسويقية، ولذى يقوم بتحديد البيانات التى يتم جمعها من مصادر مختلفة، وفى الوقت نفسه تطوير علاقته بمصادر البيانات، وضمان تدفق هذه البيانات بشكل دائم ومستمر، وبما يجعله على اطلاع كامل بما يحدث ويتم فى السوق.

وبالتالى فإن نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط حيوى، دائم ومستمر، وهو نشاط قائم على حالة الفسغف وحس المعرفة القائمة لدى أى فرد من الأفراد لمعرفة ماذا لدى الآخرين؟، وماذا يفعلون؟، ويدبرون؟، وهى معرفة أساسية ليس فقط لتوفير عوامل الحماية والوقاية من شرور الآخرين، ولكن أيضا للتعامل معهم الفعال، وفى الوقت نفسه لتوفير عناصر المعلومات عن كل ما لديهم، خاصة أن جهود الاستخبارات التسويقية سوف تعكس ذاتها على قرارات الكيان الإدارى فى:

- تخطيط أنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وكوادر البشرية.

- تطوير منتجاته وجعلها أفضل.

- تطوير سياساته التسويقية وجعلها أفضل.

- تطوير سياساته التمويلية وجعلها أفضل.

- تطوير سياساته للكوادر البشرية وجعلها أفضل.

وبذلك فإن نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط منظم، يعمل وفق اليات منهجية للوصول الى البيانات المطلوب جمعها، وتحليلها، واستخراج المؤشرات والفجوات الاتجاهية منها، وهي نشاط يحتاج الى المؤمنين به، كما انه نشاط قائم على استخدام ادوات عديدة، وهي جميعها ترتبط بفنون جمع البيانات التي تم للتدريب عليها، والاحاطة الكاملة بدقائقها، ومعرفة شروط استخدامها، واهمية توفير الظروف والمعطيات الخاصة بكل منها، فضلا عن ضرورات هذا الاستخدام، ومقتضياته.

حيث ان عمل الاستخبارات التسويقية متعدد ومتشعب، فهو ضارب بعمق داخل الاسواق، يتعرف عليها، ويعرف كافة جوانبها، ولابعادها، كمت انه محدد للأنشطة الفاعلة في هذه الاسواق، سواء كانت هذه الأنشطة متصلة بكل من:

- المنافسون. - الموردين.

- الجهات الحكومية. - المستهلكين.

- الموزعين والوكلاء.

حيث ان اعمال الاستخبارات التسويقية شاملة ومتكاملة ومتعددة ومتنوعة تحيط بالثوابت والمتغيرات التي تحدث في السوق، كما تحيط بالامال والطموحات الخاصة بالقوى الفاعلة في السوق، كما يضاف اليها الاتجاهات التي تحدث وتتطور بفعل عوامل الزمان والمكان والتي تؤخذ في الاعتبار.

وقد تطور عمل الاستخبارات باستخدام ادوات ابتكارية فيه، وهو ما جعل من

الفكر الابداعي اداة رئيسية للجهود التي تتم في الاستخبارات التسويقية، وهو جهد له طبيعته الارتكازية المتخصصة.

وعلى هذا فان نشاط الاستخبارات نشاط تفاعلي لوجد ذاته، ولوجد معه قدرات فعالة للوصول الى البيانات، وتحليلها، ويتم الاختبار من خلال منهج علمي متكامل على النحو التالي:

اولا - عقد اجتماع لمناقشة البحوث والدراسات المطلوبة:

وهو اجتماع اسبوعي دوري يتم بشكل متالي، حيث يتم الدعوة لهذا الاجتماع، والذي يجب ان يتم الاعداد له اعدادا خاصا، وهو اجتماع يضم مدير الاستخبارات التسويقية ومعاونيه، كما يضم ايضا الباحثين الذين سيقومون بجمع البيانات، وهو اجتماع له اهداف عديدة من بينها التكريب على عمل الاستخبارات، والاحاطة الشاملة والكاملة بفنون استخدام ادواتها، والتعرف على المشاكل والعقبات التي تواجه الباحثين، واختيار واختبار قادة فرق المهام البحثية، والذين سيقومون بعمليات جمع البيانات المطلوبة، والتدخل العلمي لمواجهة المشاكل الخاصة بجمع وتحليل هذه البيانات.

حيث يعد اجتماع الاستخبارات التسويقية من الانشطة الاساسية التي يقوم بها مدير الاستخبارات، والذي عليه ان يكون متمرسا حريصا، وفي الوقت ذاته محفزا عنيدا ومحبا للباحثين، كما ان قدرة هذا المدير على حسن ادارة هذا الاجتماع يجب ان تكون مشهورة وملموسة من الكافة... وهو المجال الاساسي الرئيسي لنشاط الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم عقد اجتماع في بداية الاسبوع يتم استعراض فيه ماذا تم في الموضوعات القائمة، ومناقشة العقبات والعراقيل التي تم مواجهتها، واقتراح سبل

مواجهة هذه العراقيل، ثم اقتراح للدراسات والبحوث الجديدة، وتوزيعها على من سيتولى مهمتها.

ويحتاج نظام الاستخبارات التسويقية الى ان يكون مدير الاستخبارات التسويقية على بيّنة وعلم بما يحدث ويتم، ويقوم بانتقاء الافراد الذين سيخصصون للقيام بدراسات معينة ومحددة.

ويتم ادارة هذا الاجتماع بنكاه كبير، حيث يقوم مدير الاستخبارات بتصنيف العاملين معه، واعدادهم للمهام الموكولة اليهم، كما ينتقى له للباحثين الذين سيقومون بمعاونتهم، وهو في ذلك يملك رؤية للتعامل مع موضوعات البحث والدراسة الموكولة اليه... فضلا عن الاحاطة بالمتغيرات والمستجدات التي تتم وتطرأ على السوق، وهو ما يجعل الاستخبارات التسويقية اداة الاحاطة الفورية العامة بكل ما يحدث ويطرأ في السوق الذي يعمل فيه الكيان الاداري.

ويتم عقد هذا الاجتماع بالتحضير الجيد له، وهي عملية يقوم بها متخذ القرار في الاستخبارات التسويقية مع معاونية بهدف للوصول الى ما يلي:

- توزيع موضوعات البحث المطلوبة منهم، ومعرفة ما لدى كل منهم من موضوعات سابقة، وحجم الذي توصلوا اليه فيها.

- تحديد المصادر المقترحة لجمع البيانات، والطرق والاساليب والادوات التي سيتم استخدامها، ومتطلبات كل اداة منها.

- تحديد ما يحتاج اليه للباحثين للوصول الى البيانات المطلوب جمعها، خاصة ان هناك بعض البيانات ذات طابع سرى خفي، مثل النوايا والاتجاهات الخاصة بالمنافسين... ويتم للوصول اليها باستخدام اساليب عديدة وفعالة.

- وضع خطة البحث والاتفاق على بنود هذه الخطة، ومناقشة كل بند منها للتعرف على ما فيه، وبالتالي شرح المطلوب من كل عنصر فيها، وإزالة أي لبس، أو غموض، أو تعارض يبدو فيها، وتحقيق الانسجام والتكامل في عمليات جمع البيانات الخاصة بالبحث والدراسة.

- متابعة تنفيذ خطة البحث والتدخل لمعالجة العقبات والمشاكل التي تواجه الباحثين، حتى يتم كتابة التقرير النهائي ورفعته إلى متخذ القرار في الكيان الإداري.

ويتم في هذا الاجتماع مناقشة عامة مفتوحة للوصول إلى ما يتم تنفيذه وعمله، ومعرفة كافة العناصر والأشياء التي يتم استخدامها في الاستخبارات التسويقية، خاصة الجديد المبتكر الذي سيتم تطبيقه، وتنفيذه، والآثار المتوقعة على هذا التنفيذ والتطبيق.

ثانياً - قيام فريق معين للمهام البحثية بعمليات جمع البيانات؛

حيث يقوم متخذ القرار بتكوين فريق للمهام البحثية الذي سيتكلف بإجراء البحوث والدراسات التي سيتم جمعها، وهو فريق يتم تكوينه وإسناد قيادته بمعرفة مدير الاستخبارات التسويقية في ضوء المعطيات الخاصة به، وهو ما يشير إلى أن تكوين فرق المهام يخضع لرؤية ذاتية متكاملة لمدير الاستخبارات التسويقية، خاصة في ضوء كل من:

- الدراسة والبحث المطلوب القيام به.

- الوقت المطلوب لإتمام البحث.

- للتكاليف والاعباء الدراسية الخاصة بهذا البحث.

- الاعمال المطلوب إنجازها في هذا البحث.

- فريق المهام البحثية الذي تم تكوينه.

وبالتالي فان الفريق البحثي يتولى القيام بالمهام البحثية المطلوبة، حيث يتم عمل بحوث الاستخبارات التسويقية من خلال فريق مهام متكامل، يقوم بجمع البيانات المطلوب الوصول إليها، وتحديد المصادر المكتبية والميدانية اللازمة للوصول إلى البيانات، ومعالجة هذه المصادر بما يتوفر لديها من الأساليب، خاصة ان المعالجة المتعددة، والكثيرة، والتي يتم التدريب عليها من خلال ممارسة النشاط البحثي، والوصول إلى البيانات بأشكالها المختلفة والمتعددة، تكون المهمة الأولى والاساسية لهذا الفريق.

ويتم تكوين فريق المهام البحثية من خلال قياس عدد الساعات المتوقع قضائها لجمع وتحليل البيانات المطلوبة، ووضع العدد المناسب للباحثين الذين سيقومون بهذه المهمة.

كما يتم تحديد نوعية الباحثين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم الدراسية، وكفاءاتهم ومهاراتهم وفقا ومقتضيات البحوث والدراسات المزمع القيام بها.

كما تشمل عمليات تحليل البيانات أيضا قدرات متخصصة في التعامل الإحصائي مع هذه البيانات، واستخدام الأدوات الرياضية والإحصائية والقياسية اللازمة، وهو ما يقتضى معرفة كاملة بهذه الأدوات، ومهارة كاملة في استخدامها.

ثالثاً - تحليل البيانات التي تم جمعها:

وهي عملية تجزئة البيانات التي تم جمعها لتحديد لعناصر والاجزاء المرتبطة بمشكلة البحث، حيث يتم تحليل البيانات التي تم جمعها، ويقتضى التحليل المعرفة الكاملة بالعناصر والمكونات الخاصة بقضية البحث الذي قامت الاستخبارات التسوية بجمع البيانات الخاصة به.

وهي قضية كلية شاملة ومتكاملة، يتم النظر إليها لمعرفة اسبابها الحقيقية، وعناصرها الجزئية المكونة لها، وتحديد الآثار لكل منها، سواء على تشكيل الظاهرة العامة الكلية، او على للتكوين العام لهذه الظاهرة.

وهي عملية تعقب عمليات فرز البيانات التي تم جمعها، واستبعاد غير الصالح منها، والحصول على سلسلة زمنية متفقة من البيانات، والتأكد من سلامتها ومن ملائمتها للبحث المطلوب، فضلاً عن صدق مصادرها، ومعارضتها لواقع البحث والدراسة، وبالتالي البدء في تحليل هذه البيانات من خلال تناولها كقضية كلية مؤثرة، ثم تناول اجزائها وعناصرها وتحديد طبيعة كل عنصر منها، ومعرفة تأثيره على احدث للظاهرة محل الدراسة، وتحديد كيفية التأثير على هذا العنصر، وبالتالي فإن التحليل يساعد على معرفة كاملة بالظاهرة محل الدراسة والبحث، وتحديد كل العناصر التي ساهمت فيها، وتحديد اى العناصر المصاحبة والتي ساعدت على نشوئها، اى معرفة القضية الكلية، واجزائها، وعناصرها المكونة وتحديد العناصر الخاملة التي شكلت في مجموعها العام الاطار العام الخاص بالظاهرة محل الدراسة.

وبذلك فإن تحليل البيانات يستلزم تواجد:

- خبراء متخصصين في عمليات التحليل العلمى للوصول الى العناصر والمكونات الخاصة بالظاهرة وتحديد الجوانب والمركبات الخاصة بها.

- خبراء فى العمليات القياسية والاحصائية والرياضية لدراسة عناصر الظاهرة وتحديد الارتباطات الخاصة بكل منها.

- خبراء فى معرفة الاتجاهات واحتمالات هذه الاتجاهات من خلال الاستقراء الجيد للبيانات التى تم جمعها.

وبمساعدة التحليل على تحديد الرؤية للمنهجية لموضوع البحث والدراسة، خاصة الاوزان النسبية ودور وممارسات العوامل والعناصر التى صنعت الظاهرة.

رابعاً - استخراج الفجوات الاتجاهية:

حيث يقوم فريق المهام البحثية باستقراء البيانات التى تم جمعها، وبالتالى استخراج الفجوات الاتجاهية منها، وهى الفجوات التى ترتبط ارتباطاً قوياً بموضوع البحث، حيث تعبر الفجوة عن اتجاه كل من:

- لظاهرة التى يتم البحث عنها.

- الكيان الإدارى الذى يقوم بالبحث.

- الأوضاع المستقبلية فى إطار المنظور الكلى للظاهرة

وبالتالى زيادة قدرة الباحثين على معرفة العناصر والمكونات التى صنعت هذه الفجوة الاتجاهية، وتحديد لماذا صنعت هذه الفجوة ١٢، وتحديد أفضل الطرق والبدائل للتعامل معها ١٣.

وهو الهدف الحقيقى للاستخبارات التسويقية، حيث ان المعلومات التى تم التوصل اليها تشير الى هناك قدر كبير من البيانات يحتاج الى تحديث، وإلى تطوير، وإلى جمع جديد له، سواء من حيث:

- الحجم الكلى لظاهرة البحثية.

- النوع الذى تختص للظاهرة البحثية.

- الارتباطات التى لوجدها للظاهرة البحثية.

ويقوم مدير الاستخبارات للتسوية بتحديد كل منها فى ضوء العلاقات الارتباطية الخاصة التى تحكم عملها، خاصة ان هناك جوانب يحتاج الى التركيز عليها لآظهارها، وتحديد كيفية التعامل معها عبر الوسائل المختلفة، وعبر البدائل التى تم التوصل اليها، وتحديد تكاليف كل بديل منها.

وتعد هذه الفجوات اساس معرفة الظروف والقدرات الخاصة بالكيان الادارى، حيث يتم تحديد ما يجب ويتعين الوصول اليه، وتحديد ايضا ما يمكن الوصول اليه، ومن خلال هذه الفجوة يتم تحديد حجم الاعمال المطلوبة، سواء لعبور الفجوة، او الالتفاف حولها او الابتعاد عنها... وتحديد حجم التهديدات المتعلقة بها للوصول الى افضل الطرق للتعامل مع هذه الفجوة.

وهى المهمة الاساسية التى تعقب تحليل البيانات، حيث ان الفجوة هى فجوة بين ما هو قائم ويمكن تحقيقه، وبين ما يجب ان يكون، وتحديد سبل التعامل مع هذه الفجوة، ووضع مزايا وتكاليف كل بديل، خاصة ان التعامل مع الفجوات ليس بسيطاً، بل يحتاج الى قدر كبير من الوعي الادراكى الشامل بحقيقة الفجوة واتجاهاتها المتعددة.

ويختلف تقدير الفجوة الاتجاهية حسب قدرة ورغبة الباحثين، وهو ما يتصل اساساً بقدرات وامكانيات الكيان الادارى، وطموحاته، واهدافه العليا التى يسعى للوصول اليها.

خامسا - تكوين المعلومات وتزويد متغذ القرار بها:

وهي مرحلة استخراج المؤشرات الاتجاهية للعلامة، والتي تظهر عبر تحليل الفجوات، وهي تساعد على معرفة كاملة بموضوع البحث الذي تقوم به الاستخبارات، وهي مرحلة ذات طبيعة خاصة ترتبط بعمليات:

- الاستنتاج.

- الاستخلاص.

- البدائل المقترحة.

التي يتم التوصل اليها، وهي النتائج التي يتم تضمينها تقرير الاستخبارات للتسويقية، والذي يتم رفعة الى متخذ القرار، والذي يتحدد بناء على معرفة كاملة بقدرات متخذ القرار، وعاداته التي تعود عليها، وبالظروف والمعطيات المصاحبة لهذه الاوضاع.

حيث يتم تضمين المعلومات التي تم التوصل اليها تقرير الاستخبارات للتسويقية والذي يوضع امام متخذ القرار لاحاطة بالنتائج التي تم التوصل اليها، وبالتالي احداث المعرفة الكاملة لاتخاذ للقرار الرشيد... والذي يتم متابعته للتعرف على نتائج الجهد الذي تم، وبذل في اجراء البحوث والدراسات..

ويتم متابعة متخذ القرار لمعرفة هل حدث له معرفة بهذه النتائج، ام ان هناك عوامل اخرى انت الى عدم الاخذ بنتائج وتوصيات الدراسة المعروضة عليه... حيث كثيرا ما تتداخل عوامل وعناصر خفية في اتخاذ القرار، وتؤدي بالتالي الى نتائج غير سليمة، لو متعارضة مع ما تم التوصل اليه من نتائج.

ويقوم عادة مدير الاستخبارات التسويقية بمفاتيحة متخذ القرار في الكيان الإداري في هذا الموضوع، ومناقشته معه، ومعرفة هل يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات... لم أن هناك عوامل وعناصر أخرى قد تدخلت وأدت إلى اتخاذ قرارا معاكس...الخ.

وبالتالي فإن مهمة مدير الاستخبارات التسويقية ليست بسيطة أو سهلة، بل كثيرا ما يكون متخذ القرار في الكيان الإداري واقعا تحت ضغوط معينة تؤدي إلى اتخاذ قرارات معاكسة لتقرير الاستخبارات التسويقية، سواء بشكل عام كلي، أو جزئي، وبالتالي تصبح مهمة مدير الاستخبارات البحث عن وسائل وادوات للتخفيف من هذه الضغوط والتعامل معها حتى تأتي قرارات متخذ القرار متوافقة مع النتائج التي تم للتوصل إليها في تقريره.

سادسا - عقد اجتماع في نهاية الاسبوع لمعرفة ماذا حدث؟! وماذا تم؟! وتقييم النتائج؛

حيث يتم عقد اجتماع في نهاية اسبوع العمل من أجل معرفة وتقييم تقدم الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، ومعرفة النتائج التي تمت، وتحديد مدى كفاءة وبراعة فريق البحث، ومدى قدراته البحثية.

وفي واقع الأمر فإن هذا الاجتماع الذي يتم عقده يكون في نطاق التدريب الأساسي لممارسة العمل البحثي، من حيث التعرف على ما قام به الباحثين، وفي الوقت ذاته معرفة الآثار للادوات والطرق التي استخدموها، ومعرفة الأساليب التي اتبعوها، خاصة أن جانب كبير من ممارسات العمل البحثي هي في الواقع ممارسات تطبيقية فعلية تتم وفقا ومقتضيات سير العمل.

ويتم عقد هذا الاجتماع الختامي من أجل تحقيق العديد من الاهداف العملية
اهمها ما يلي:

- تحديد مدى تقدم الاعمال المكلف بها الباحثين.
 - للوقوف على المشاكل والعقبات التي صادفت كل منهم.
 - التعرف على الكفاءة والمهارة التي عولجت بها المواقف المختلفة.
- وبالتالي يحتاج الامر الى ايضاح ان مهمة الاستخبارات التسويقية مهمة متكاملة قائمة على احدث المعرفة لمتخذ للقرار، وان مسؤولياتها هي ضمان ان تكون له المعلومات شاملة وكاملة.

ويتم في هذا الاجتماع استعراض النتائج التي حدثت خلال الاسبوع، ومعرفة العناصر الطبيعية والاساسية التي قام بها الباحثين، وتحديد العقبات التي واجهوها، والتدخل العلمي لازالة هذه العقبات، خاصة ان كثيرا ما تتداخل عناصر وعوامل تؤدي الى عرقلة الاعمال التي تمت، او قد تحدث تشويشات تؤدي الى تدخل الاعمال، والتي تعارضها، والتي عدم اتفاقها او توافقها مع ما يحدث... كما قد تاتي للنتائج مضللة او متعارضة مع بعضها البعض، او ان هناك خطأ في جميع البيانات، او استخدام مبادئ التضليل والتحويل في عرض بعض النتائج، وهو ما يجب التحذير منه، والتنبية لمخاطرة على العمل البحثي، وعلى الكيان الاداري.

ويتم في هذا الاجتماع مناقشة الابعاد والجوانب الخاصة بنتائج الابحاث التي تمت اخذها في الاعتبار كل من:

- الموارد المادية التي انفقت.
- الموارد البشرية المتاحة.

- الامكانات البحثية التي استغلت.

ويتم معالجة العديد من الموضوعات المرتبطة بكل منها، واتخاذ اللازم لحصول تطوير الآليات الخاصة بالعمل، خاصة في عمل الاستخبارات التسويقية يحتاج الى متابعة العديد من العناصر الخاصة به.

ولعل تمسك مدير الاستخبارات بعقد هذه الاجتماعات اسبوعيا يعد احد العوامل الاساسية في تحقيق فاعلية الاستخبارات التسويقية، خاصة في عمليات امتصاص الضغوط الوظيفية وغير الوظيفية التي قد تمارس على عملة، وهي عملية تحتاج من مدير الاستخبارات الى لحاطة شاملة بمصادر هذه الضغوط وما تستهدفه، ومحاولة تجنب الباحثين لدية من مخاطر هذه الضغوط.

خاصة ان هناك الكثير من الضغوط التي تمارس من اجل عمل قيود على حركة وفاعلية الباحثين، كما قد تمارس عليهم ايضا بعض القيود التي قد تؤثر على اعمالهم، ويتم في الاجتماع تحديدها، وتحديد افضل الطرق لتعامل معها.

وبذلك فان عمل الاستخبارات التسويقية عمل متكامل، وهو من خلال تكاملة يقوم بكافة المهام التي يتطلبها تحقيق الاعمال للمساعدة الى جهاز الاستخبارات التسويقية.

سابعا - عمل الاستخبارات التسويقية عمل مستمر:

حيث ان الحقائق الفاعلة في عالم الاستخبارات التسويقية انها عمل دائم ومستمر، وانها عمل له صفات اخرى عديدة، وانه يتم طالما كام الكيان الاداري دائم ومستمر، وانه يمارس بكافة الطرق والادوات والاساليب البحثية المتطورة، سواء في مجال جمع البيانات، او تحليل هذه البيانات، والوصول الى المعلومات الاساسية لتحقيق المعرفة لمتخذ القرار في الكيان الاداري.

ولعل عمل الاستخبارات التسويقية دائم ومستمر طالما كان هناك آخريين، وهو عمل متصل بعمليات متابعة التوابت والمتغيرات، والاحاطة بكل ما يحدث ويتم في السوق.

وتستمد الاستخبارات التسويقية استمرار بناء من خلال معيار الكفاءة في رصد وتبع للمتغيرات والمستجدات، وفي قدرتها على الاحاطة السريعة والمؤثرة بالاسباب، وعلى للوصول من خلال هذه الاسباب الى رؤية مستقبلية واتجاه نحو المستقبل وبالتالي فان قدرة الاستخبارات التسويقية متعددة ومتنوعة وفاعلة بشكل كبير.

ان هذا التكامل في عمل الاستخبارات التسويقية عطى لها قوة كبيرة في التغلب على الكثير من المشاكل التي تواجهها، وبصفة خاصة ان البيانات التي يتم جمعها يتم التعامل عليها بمعرفة متخصصين مؤثرين على اتخاذ القرار.

المبحث السابع

تحديد الفرص التسويقية في السوق

كثيراً ما تكون الفرص التسويقية المجال الحيوى الذى دعم انطلاقته ونمو وفازت الكيان الادارى، وتحولة من حال الى حال... خاصة ان الفرص التسويقية المتاحة والمكتشفة تؤثر تأثيراً مباشراً على الكيان الادارى فى مجالات تطوير المنتجات، وزيادة الاقبال عليها، كما قد تؤثر بشدة فى مجالات تسويقها، وفى مجالات عمليات تمويل المنتجات، او فى مجال الكوادر البشرية الخاصة بها، وهو تأثير يأخذ اتجاهين:

- نموا مضطربا فاعلا فى كم العمليات التشغيلية التى تتم فى الكيان الادارى فى الجهاز التشغيلى الخاص به.

- اتساعا مستمرا فى ارقام العمليات التى يقوم بها الكيان الادارى فى الاسواق.

وتمثل الفرص التسويقية مجال حيوى هام لتحقيق طفرة فى التسويق، خاصة فى عمليات التصدير الى الخارج، وهو مجال يحتاج الى بذل كافة الجهود من اجل اغتنامة، حيث تمثل الفرصة كل من الآتى:

- زيادة فجائية فى الطلب على منتج معين واحتياج شديد له، حيث تم الوصول الى مستهلكين جدد، وباعداد ضخمة، ويحتاجون الى المنتجات، وباسعار منافسة، او قد يحتاجون الى تعريف، او ايضاح المفاهيم للتعامل.
- زيادة كاملة فى فرص الاستحواذ على منتجات معينة، او على اسواق اضافية جديدة، وامتلاك قدرات كبيرة على اختراق هذه الاسواق، والتمركز والتوسع فيها.

- تحول كامل في الطلب من منتج معين الى منتج اخر، ينتجة الكيان الادارى، ويستطيع تقديمه بشروط افضل واحسن وارقى في السوق المحلى والدولى، ويمثل طلبا كبيرا ذو طاقة وامكانية على التصاعد.
- اكتشاف طريقة افضل في الانتاج، وزيادة الانتاجية، وباستخدام اساليب انتاجية جديدة يمكن انتاج وتقديم منتجات افضل، فضلا عن حجم الوفر المتحقق من استخدام الاساليب الحديثة في الانتاج.
- اكتشاف اسواق جديدة في حاجة الى الدخول اليها، والقيام فيها بجهود ترويجية جيدة، خاصة ان هذه الاسواق تستهلك المنتجات التي تقدم اليها بفاعلية كبيرة.
- اكتشاف فجوة في الاتباع لدى طائفة من المستهلكين او المستخدمين الحاليين، والتي نتجت عن قيام بعض المنتجين بالتوقف عن انتاج سلعهم او تعطل خطوط انتاجهم، او حدوث زيادة في منتجاتهم لاسباب معينة يحتاجون معها الى منتجات الكيان الادارى بشكل اكبر.
- اكتشاف مصدر جيد وجديد للمواد الخام الارخص والافضل، والذي يحتاج الى وعى ادراكى شامل به والتعامل معه، واستخدام التفاوض مع المورد الحالي للحصول على شروط افضل.
- اكتشاف مجال جيد للنفوذ الفكرى في احد الاسواق، والتعامل السريع معه، والتمركز فكريا لدى المستهلكين في هذه الاسواق، ومن خلال السيطرة على الفكر يمكن التحكم وتوجيه هذه السوق.
- حيث تعد الفرص المتاحة لاحد المجالات الاساسية التي يعمل جهاز الاستخبارات التسويقية على الوصول اليها، وتعريفها، وتشخيصها بدقة، وتحديد

المجالات والمزايا التي تعود على الكيان الإداري من الاستفادة منها ومن انتهازها.

ويتم ترجمة هذا التشخيص إلى أرقام، سواء بالنسبة للمبيعات، أو للأرباح التي سيتم جنيها، أو للموارد الخام التي سيتم الاحتياج إليها، أو عمليات التشغيل في كل قسم من أقسام الكيان الإداري...الخ.

حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على تحديد الفرص التسويقية المتاحة في السوق، وهي عملية تتوقف على قدرة جهاز الاستخبارات على رصد، وتتبع، وتحليل هذه الفرص، وتشخيصها بشكل دائم ومستمر، والوقوف على كافة جوانبها المتعددة، سواء من حيث:

- طبيعة هذه الفرص وحجمها واتجاهها العام للمتوقع مستقبلا، وبصفة خاصة إمكانية الاستفادة منها، وتحديد البدائل المقترحة لهذه الاستفادة وكيفية تنفيذها فضلا وفقا لكل بديل، خاصة من حيث للتكلفة والعائد.
- إمكانيات وموارد استغلال هذه الفرص، سواء المتاحة للكيان الإداري أو التي يمكن للحصول عليها وبسهولة ويسر، أو من خلال للطاقت الانتاجية الحالية للكيان الإداري..
- للعائد المنتظر تحقيقه من هذه الفرص، خاصة في مجالات عديدة، ومدى استمرارية، ومدى إمكانية الاستفادة من هذا العائد، وأشكال العائد الممكن الحصول عليها، وبصفة خاصة العوائد المادية وغير المادية.
- التكاليف المنتظرة من هذه الفرص والتعامل معها مع تحديد المخاطر التي ترتبط بعدم القدرة على انتهازها، أو بإرجاء انتهاز هذه الفرص، خاصة من جانب المنافسين للكيان الإداري.
- خطة انتهاز هذه الفرص، ولوضاع ومتطلبات هذه الخطط، وعمليات توفير

الموارد والامكانيات اللازمة لاستغلال هذه الفرص.

ويتم تخصيص هذه الفرص بأنواعها، وأشكالها المختلفة، ووضعها في إطار
كمي يسهل التعامل معها، كما يتم أيضا شرح تفصيلي لهذه الفرص، وبالكيفية التي
تساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارة الرشيد.

وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالي:

أولاً - طبيعة هذه الفرص ومجالاتها:

تعد الفرصة التسويقية واحدة من المجالات الرئيسية التي تظهر كفاءة
الاستخبارات التسويقية، سواء في الوصول إليها، أو في تخصيصها، أو في الاستفادة
للكاملة منها، أو في تحقيقها، وتحويلها إلى عقد تسويق مناسب، وبالتالي يتم التعامل
معهما بجهود متزايدة للاستفادة منها، سواء في تعزيز عمليات النمو، أو التوسع، أو
الانتشار.

والفرصة التسويقية هي مجال واسع للطلب على منتجات معينة يمكن أن
ينتجها للكيان الإداري، وهي فرص قد تكون:

- بشكل دائم ومستمر.

- مؤقتة ظرفاً ومكاناً.

- عارضة واختبارية.

ويتم اعتماد لنهاز هذه الفرصة لتحويل أي صفة عارضة إلى صفقات
وتعاقدات دائمة ومستمر، وزيادة حجم ونوع التعاقدات والصفقات المستقبلية، مع أي
طرف من الأطراف المؤثرة على تنفيذ الصفة.

مثل إقفال أبواب مورد حالي لكيان إداري معين، وتوقفه عن الإنتاج، أو

إصابته بعطب بحيث لا يستطيع الوفاء بتعهداته، وتعاقداته التي تعاقد عليها، أو انسحابه من السوق فجأة... الخ، وبالتالي يمثل الاحلال محلة فرصة جيدة للكيان الادارى، والذي يعمل على تحويل هذه الفرصة الى علاقة دائمة ومستمرة.

وكما كان جهاز الاستخبارات التسويقية يقظا وفعالا، كلما كان قادرا على رصد للظاهرة مبكرا، والتعرف على حجم الفرص التسويقية المعروضة، وعلى تشخيصها جيدا، وعلى تحديد كافة جوانبها وابعادها، وبالتالي يكون قادرا على وضع خطة التعامل معها... خاصة ان عوامل المكان والزمان تقوم بدورها للخطر في هذا الشأن.

حيث تحتاج استخبارات التسويق الى جهد كبير للوصول الى الفرص التسويقية الواعدة، ليس فقط في مجال المنتجات التي يتيحها الكيان الادارى، ولكن ايضا في مجال تسويقها، وبالتالي تحقيق الربحية والواعدة المتحققة من هذه الفرص، وهو ما يشير الى اهمية هذه الفرص التي تم اكتشافها، وتحديد سبل اتاحتها، وتشخيصها جيدا، وبالتالي تحديد عمليات التطوير اللازم للكيان الادارى من اجل انتهاز وتحقيق هذه الفرص الواعدة، وهو ما يؤكد على ما يلي:

- عقد الصفقات المستقبلية.

- كسب العقود الحاضرة.

- انتهاز فرصة في فجوة سوق قائمة.

وهو ما يؤكد على ان عمليات تخطيط الانتاج تأخذ في اعتبارها حجم الفرص المكتشفة، وهو ما يستدعي ان يكونم هناك خبراء لدى الكيان الادارى في انتهاز الفرص التسويقية المتاحة، خاصة تلك الفرص التي تنشأ مع الازمات التي يصاب بها المنافسون.

فعلى سبيل المثال فإن اكتشاف فرصة تسويقية في جزيرة معينة، بها عدد مناسب من السكان، ولديها موارد طبيعية كبيرة، ويحتاجون الى منتج معين ينتجها بالفعل للكيان الاداري، لكنهم لا يملكون اموالا كافية... تجعل من عمليات التبادل العيني عبر الصفقات المتكافئة عملية ناجحة لاتعام الصفقة، مما يساعد على تسويق هذا المنتج اليهم نجاحا كبيرا... خاصة لعوامل:

- القرب الجغرافي.

- فارق للتكلفة الانتاجية.

- العائد المنتظر للحصول عليه.

وبالتالي تكتشف الاستخبارات التسويقية هذه الفرصة، والتي تعد المجال الحيوي لظهور مزاي الكيان الاداري، وتفوقه، ونبوغه، والمزايا التنافسية التي يملكها هذا الكيان... وهو ما تتميز به الاستخبارات التسويقية من قدرة وكفاءة في تحليل البيانات التسويقية التي تصل اليها، وتحديد اين تكمن هذه الفرص.

ثانيا - امكانيات وموارد استغلال هذه الفرص:

لا تم عمليات التعامل مع الفرص الا اذا تم تحديد متطلبات استغلالها، وتحديد هل هذه المتطلبات متوفرة لدى الكيان الاداري، ام لا، ام يمكن توفير هذه المتطلبات بوسائل محددة، وبالتالي امتلاك القدرة على التعامل مع الواقع العملي الجديد الذي تتيح هذه الفرص التسويقية، حيث تحتاج عملية اكتشاف الفرص التسويقية التي تحديد امكانية استغلال هذه الفرص، وبصفة خاصة مدى كفاية موارد الكيان الاداري لهذا الاستغلال، وما يملكه الكيان الاداري من مزايا تنافسية او تقاوية لاستغلال هذه الفرص المتاحة، وبالتالي قدرته على ان يضيف قيمة مضافة ADD VALUE للعملاء المستهلكين لمنتجاته باستغلاله هذه الفرص.

خاصة ان قيام الكيان الادارى باستغلال هذه الفرص سوف يساعد فى المستقبل على زيادة قدراته، وتنمية مهاراته، وصقل خبراته فى التعامل مع الفرص المستقبلية، وهو ما يوضحه مسجل للكيان الادارى ومعاملاته.

وهى عملية ارتباطية بقدرة الكيان الادارى، سواء الحالية، او التى يمكن تحقيقها مستقبلا... من خلال عمليات التمويل التى يستطيع توفيرها، سواء بالحصول على موارد من خلال ما يطرحه من سندات، او اجراء قروض مصرفية او غير مصرفية، ووفقا للدراسات التى يتم اعدادها فى هذا الشأن.

حيث لا يكفى فقط تشخيص وتحديد الفرص التسويقية، بل لا بد من استيفاء متطلبات انتهازها، وبصفة خاصة تحديد الموارد والامكانيات اللازمة للقيام بهذا الاستغلال، ووضعها موضع التطبيق الفعلى، وهو ما يتطلب وعيا ادراكيا شاملا باهمية عمليات التطوير، والاستغلال، فضلا عن تحديد امكانيات وموارد الكيان الادارى، وتحديد قدراته على استغلال وانتهاز هذه الفرص، وهو ما يتطلب تحديد ما يلى:

- حجم الموارد المتاحة للكيان الادارى، والتى يمكن له ان يوجهها لانتهاز هذه الفرص، وعلى ان يتم ذلك فى اطار الجهود الانتاجية والتسويقية والتمويلية والكونتر البشرية الخاصة بالكيان الادارى، او بالاستعانة بما يتوفر لدى كيانات ادارية اخرى.

- الامكانيات المتوفرة لدى الكيان الادارى وبصفة خاصة المهارات البشرية العاملة لديه، ومدى قدرتها على انتاج ما يتطلبه استغلال الفرص التسويقية المعروضة، او ما يحتاج لية من وقت وجهد لتكريب هذه الموارد البشرية وتاهيلها وفقا ومقتضيات الحالة القائمة لدى هذا الكيان.

• ما يحتاج إليه الكيان الإداري من الموارد والامكانيات ووسائل تدبيرها، ووضع الخطط اللازمة للوصول إلى الموارد المطلوبة، في الوقت المطلوبة فيه.

• كيفية تدبير الموارد والامكانيات في ظل الظروف المتاحة، ووضع الخطط اللازمة لهذا التدبير بالتوافق مع خطط الاستغلال، وتحقيق التناظر MATCHING ما بين التدبير وبين الاستخدام.

• مدى سماحة ظروف السوق للتعامل مع هذه الفرص التسويقية، وبصفة خاصة الموارد والامكانيات الخاصة بالكيان الإداري.

ثالثاً - تحديد العائد المنتظر تحقيقه من استغلال الفرص؛

وهو ما يحتاج إلى أن تكون الاستخبارات التسويقية قادرة على فهم واستيعاب نتائج استغلالها للفرص التسويقية المتاحة، حيث إن هذا العائد يمثل نقطة جذب رئيسية لمتخذ القرار في الكيان الإداري، وهو ما يحتاج إلى إظهار كامل للعوائد التي سيحققها الكيان الإداري من استغلال هذه الفرصة المتاحة في السوق، حيث يتم توضيح أن الفرص لا تستغل أو تنتهز لذاتها، بل من أجل الحصول على عائد جيد، بأخذ صفة الدوام، كما أن هناك عوائد أخرى كثيرة تحتاج إلى إظهار، فعلى سبيل المثال فإن الحصول على فرصة جيدة لتطبيق تكنولوجيا جديدة، سوف تساعد على إنتاج مستقبلي متطور، وهو ما سوف ينعكس إيجابياً على عمليات التدريب للكوادر البشرية في الكيان الإداري، وعلى عمليات اتخاذ القرار في هذا الكيان الإداري... كما سيظهر أثره على ما تحققة وتجنبه القوى من مرتبات وحوافز، وما تحصل عليه الإدارة من مكافآت.

ويرتبط العائد الذي يحققه الكيان الإداري بشقين أساسيين هما:

الشيء الأول- البقاء فاعلا في عالم من المنافسة القوية.

الشيء الثاني- تحقيق الاستمرارية التنافسية بكافة متطلباتها.

وبالتالى فان امتلاك فرصة تسويقية سوف تساعد على حركة العناصر الايجابية فى الكيان الادارى، وتساعد على توظيفها بفاعلية كاملة، وهو ما يتطلب من الكيان الادارى مزيد من اليقظة، ليس فقط لاكتشاف الفرص التسويقية، ولكن ايضا لحسن استغلالها، وهو ما يرتبط بالعائد المتحقق من استغلال هذه الفرص التسويقية.

واذا كان حساب العائد متداخلاً، فان بداية هذا الحساب يحتاج الى تصنيف متطلبات التأثيرات المستقبلية لهذا العائد، واظهار ان الكيان الادارى اذا لم يأخذ الفرصة التسويقية لن يفقد فقط هذا العائد، بل قد يودى الى وجود تهديدات متباينة للكيان الادارى.

وهو ما يتطلب وعياً بأهمية وضرورة اظهار العائد وتداخلاته، وبصفة خاصة اظهار حجم العوائد ولارتباطها، سواء الحالية، او للمستقبلية وبصفة خاصة تحديد المكانة التسويقية للكيان الادارى اذا ما قام باستغلال هذه الفرصة.

ومن ناحية اخرى فان العائد المتحقق من الفرص يحتاج الى اظهار، حيث ان هناك عوائد كثيرة من بينها:

- | | |
|---------------------|---------------------|
| - العائد الاقتصادي. | - العائد التنافسي. |
| - العائد الابتكارى. | - العائد المالى. |
| - العائد التسويقى. | - العائد الاجتماعى. |
| - العائد السياسى. | |

وبالتالى يحتاج الامر الى اظهار هذه الجوانب، حتى يتم استغلال الفرصة للتسويقية، وبالتالي تحديد حجم المخاطر اذا لم يستطيع الكيان الادارى استغلال هذه الفرصة، وما يطلق عليه بخطر انسحاب السوق، وبالتالي تحديد ما يمكن ان يعود عليه اذا ما احسن استغلال الفرص التسويقية المتاحة.

رابعاً - تحديد التكاليف المنتظرة والمتعين تحملها اذا ما تم استغلال هذه الفرص؛

حيث ان للتكاليف تاخذ شكل تهديدات مباشرة وغير المباشرة للكيان الادارى، وهى تهديدات متصلة بعمليات الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوارث البشرية... اى باستمرار نشاط الكيان الادارى.

ويتم تحديد التهديدات التى تولد للكيان الادارى، والمؤثرة على نشاطه، خاصة تهديدات انسحاب السوق، وتغير اساسيات الاعمال التى يقوم بها فى حالة تجاهلة الفرص التسويقية المعروضة عليه من نظام الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة التهديدات الآتية:

- تهديدات انسحاب الطلب على منتجاته الحالية التى يقوم بانتاجها.
- تهديدات فقد جانب كبير من المستهلكين الحاليين بالاضافة الى المستهلكين المستقبليين.
- تهديدات فقد اسواق الموردين واتجاههم اتجاه اخر، وعدم وجود موردين كافيين للتعامل معهم.
- تهديدات تحقيق خسائر متصاعدة نتيجة تناقص حجم الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى.
- تهديدات نقص التمويل والكوارث البشرية التى تعمل لدية.

وهو ما يرتبط بصفة أساسية بالتكاليف المادية التي من المتوقع تحملها، وبصفة خاصة تحديد حجم كل من:

- الأموال التي سوف يفقدها الكيان الإداري.
- الموارد والمستلزمات التي لن يحصل عليها مستقبلاً.
- العمال الذين سيتركون الأعمال نتيجة عدم استغلال الفرصة.
- الوقت الذي سيتم استغراقه إلى حين انتهاء الفرصة.

وبالتالي ضرورة تحديد ومعرفة اللازم لجعل هذه الفرص مربحة ومكسبة للكيان الإداري المكانة التي يحلم بها، وهي عملية مرتبطة بعناصر كثيرة، خاصة أن اساليب انتهاء الفرص للتسويقية متعددة، وأن الاختيار بين هذه الأساليب يتوقف على مدى قدرة الكيان الإداري على تحمل تكلفة كل منها.

وهو ما يتطلب وجود خطة كاملة بأساليب مواجهة للتهديدات المحتملة من أجل الحفاظ على استمرارية الكيان الإداري GOING CONCERN وتفاعله مع الظروف والمعطيات المحيطة.

خامساً - وضع خطة انتهاء هذه الفرص؛

إذا ما استطاع الكيان الإداري إظهار العوائد والتكاليف، والمقارنة بينهما يحتاج إلى وضع خطة لانتهاء الفرص... حيث يحتاج انتهاء هذه الفرص إلى وضع خطة زمنية مبرمجة لانتهاء هذه الفرص، وبصفة خاصة تحديد أولويات كل منها، وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لهذا الانتهاء، وبالتالي نتحدد بشكل دقيق كل من الآتي:

- أولويات الفرص مرتبة زمنيا.

- أولويات استخدام الموارد.

- رسم التتابع القطاعي لهذه الفرص.

- تحديد المهام التنفيذية وتوابعها للوصول الى هذه الفرص.

- تحديد المجالات التي ستشارك في انتهاز هذه الفرص وخطط عملياتها.

ويتم مناقشة هذه الخطة مع مدير الاستخبارات التسويقية، والذي يستعين بخبراء متخصصين لعرض الأفكار، والتكليل على ما تناولته الخطة، ولشرح بعض التفاصيل التي يسأل عنها متخذ القرار في الكيان الاداري.

وهو ما يجعل من عمليات انتهاز الفرص عمليات ايجابية متداخلة مع اعمال الكيان الاداري، وبصفة خاصة ان هناك الكثير من الجوانب الافتراضية التي ترتبط بهذه الفرص، اى المعلومات التي تضمنها الخطة، خاصة انواع واعداد المستهلكين، وحجم استهلاكهم من المنتجات التي ينتجها الكيان الاداري، وما يتصل بهذا الاستهلاك من عمليات توزيع، وتسعير، وترويج... وبذلك تتحدد عناصر النجاح الاساسي والرئيسي للكيان الاداري مع هذه الفرص، وتحديد ايضا اتجاهات النشاط والعمل الذي سيقوم الكيان الاداري به للوصول الى هذه الفرص.

ونحتاج للخطة الى ان تكون بها قدر مناسب من المرونة، خاصة انها خطة زمنية توالق مع العديد من الاعتبارات الخاصة باعمال الكيان الاداري، ومع المتغيرات والمستجدات التي تواجه الكيان الاداري، ويتم اعتماد الخطة بعد مناقشة كافة تفاصيلها، والافتتاح بها، وبالتالي بدء تنفيذ متطلبات التواجد الحيوى للكيان الاداري في هذا السوق التنافسي..

المبحث الثامن جمع البيانات

هي المهمة الاولى والاساسية للاستخبارات التسويقية، خاصة ان عمليات جمع البيانات متشعبة ومتعددة، سواء من خلال وسائلها، او من خلال ادواتها، او من خلال مصادرها، او من خلال استخدام هذه البيانات، والقيام بعمليات التشغيل المناسبة لها، والوصول منها الى المعلومات التي حاول الطرف الاخر اخفائها، او من خلال نتائجها وما تم للتوصل اليه منها، من معلومات ومؤشرات اتجاهية عامة، يتم استخدامها بطرق مختلفة، وببدائل عديدة.

وبالتالى فان جمع البيانات هي المهمة الاولى لبحوث الاستخبارات التسويقية، وتعد هذه المهمة احدى المهام الاساسية التي يقوم بها باحث في الاستخبارات التسويقية، والتي يستخدم فيها العديد من المهارات التي تم اكتسابها له، والارتقاء بها وتطوير فاعليته.

ويتم تحديد البيانات المطلوب جمعها انطلاقا من موضوع البحث، فضلا عن مصادر هذه البيانات، وبالتالي تتحدد امكانيات وقدرات الكيان الاداري في توفير البيانات المطلوبة.

واذا كانت الاستخبارات التسويقية فاعلة في طرح الاسئلة، والحصول على اجابات شاملة ووافية عنها، فانها في الوقت نفسه تجرى اختبارات عديدة لتأكيد من انها قامت بجمع البيانات المطلوبة، من المصادر الخاصة بها، وان ليس هناك مصادر اخرى يمكن عن طريقها جمع البيانات، وان هذه المصادر قد تم مقابلتها، واستقراتها بشكل فعال للوصول الى البيانات، ولها لم تخف عن الباحثين ليا منها.

وهي عملية ترتبط بمهارات الباحث، خاصة ان هناك قدر كبير من البحوث

والدراسات تتعارض مع هيكل القيم القائمة... وقد يؤدي ذلك الى ثورات، وتحمل غرامات، نتيجة سوء فهم، او عدم ادراك الباحث لهيكل للقيم ولحق العادات والتقاليد، وعدم فهمة للطبيعة الخاصة للمعتقدى منهم.

فعلى سبيل المثال قام احد الباحثين من احدى دول جنوب شرق اسيا بالبحث عن كلمة لو رمز يتم استخدامة فى تسويق منتجات الشركة من الاحذية فى منطقة الشرق الاوسط، وكان ان عثر على لفظ الجلالة "الله" سبحانه وتعالى والذي يتبارك به جميع المواطنين فى المنطقة، ووجد ان الافراد يضعونة على الحوائط ويضعونة فى مكائهم وسياراتهم، وايضا يذهب بجدة معلقا لسيهم، فقام باستخدامة لبيع منتجاته... وهو ما ادى الى صدمة شديدة لكافة الافراد فى الشرق الاوسط... اذت الى اعتذار سفير بلاده، والى تحمل شركة خسائر ضخمة نتيجة:

- سحب الاحذية التى تحمل الاسم الجليل.

- دفع غرامات وجزاءات شديدة.

- خسارة الشركة لاسمها وعدم تفاعل اى فرد معها.

وبالتالى فان عملية جمع البيانات عملية تحتاج الى وعى وفهم ولادراك ولسمع المدى ليس فقط لموضوع البحث، ولكن ايضا للظروف والاضاع المحيطة بعملية جمع هذه البيانات، وبالظروف الخاصة للمصاحبة لعملية جمع البيانات، فضلا عن معالجة مصادرها، ومعرفة العادات والتقاليد التى تحكم نشاطها وظروفها.

ويتم جمع البيانات من مصادرها المختلفة، حيث يتم جمع البيانات من مصادرها المكتوبة، اى من خلال الوسائل المنشورة بها البيانات كالصحف، والمجلات، والدوريات، والكتب، والمراجع، والمنشورات...وكذا من وسائلها الميدانية اى من خلال: للمقابلة الشخصية، والمراقبة، وجمع البيانات من الميدان

بالاتصالات التليفونية، والبريد الالكتروني.... الخ يضاف إلى ذلك المقابلات للشخصية المتعمقة، والمخططة والموجهة، واستخدام الاستقصاءات... بالإضافة للعمليات السرية ذات الطابع الخاص القائمة على الزرع والتجديد للمصادر للشخصية لجمع البيانات.

خاصة أن هناك عمليات عديدة تجرى على المصادر للتأكد من صدقها، ومن سلامتها، ومن معيشتها فعلا لواقع البيانات، ومن استعدادها لإعطاء البيانات المطلوبة.

وتتم عملية جمع البيانات بصفة مستمرة ودائمة في الكيان الإداري، وبالتالي تصبح عملية:

- تأمين تدفق البيانات.

- تأمين سلامة البيانات.

- تأمين انتظام البيانات.

أحدى المهام الأساسية للاستخبارات التسويقية، والتي تعمل عليها حتى تتم عملية جمع البيانات بشكل سليم ومنظم، ومتوافق مع غرض البحوث والدراسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

وتحتاج عملية جمع البيانات إلى مهارات خاصة يتم التحقق من توافرها لدى جامعي البيانات، سواء كانت هذه البيانات مكتوبة أو ميدانية وأهمها:

1. الصبر على الوصول إلى البيانات المطلوب جمعها، والتعامل الجيد مع مصدر البيان وفقا للمعطيات العامة له، فضلا عن تحقيق النفاذية إلى هذا المصدر، والتحقق أنه قد قام بإعطاء جميع البيانات المطلوبة.. ولم يخف أي بيانات عن الباحثين جامعي البيانات.

2. القدرة على التحمل للمكافأة، والمشاكل الخاصة بعمليات جمع البيانات، وهي مشاكل كثيرة ومتعددة، وتحتاج إلى التعامل معها بنكاه شديد، خاصة أن البيانات المطلوب الوصول إليها تحمل درجة عالية من الحساسية.

3. التنظيم والترتيب والتنسيق للبيانات، والتي تم جمعها، مهما كانت غير منظمة، ومهما كانت غير مرتبة، وتبويبها بالشكل الذي يجعلها جاهزة لعمليات التشغيل التي ستتم عليها.

4. القدرة على معرفة مصدر البيان الحقيقي، ومقدار الثقة فيه من حيث صدق البيان، والحكم على مدى الاعتماد عليه، وبصفة خاصة معرفة مدى معاصرته للمصادر المختلفة للبيان.

5. التوافق الانسجامي، أو القدرة على أحداث قدر كبير من التوافق الانسجامي مع مصدر البيانات، والحصول منه على كافة البيانات التي لديه طواعية مع تحقيق الفاعلية الارتباطية معه.

وكلما كان جامع البيانات من مصادرهما المختلفة متمتعاً بهذه الخصائص، كلما كان قادراً وفعالاً ومحققاً لأهدافه، خاصة أن جمع البيانات عملية ليست بسيطة أو سهلة، وإنما تحتاج إلى بذل جهد كبير في الوصول إليها، وتقييمها، والتحقق من مناسبتها.

أولاً - جمع البيانات الأولية من الميدان:

وهي الأساس الأولى لأبحاث السوق حيث يتم جمع البيانات التي يحتاج إليها للبحث التسويقي من الميدان، وهي بيانات تجمع للمرة الأولى من مصادرهما، وهي بيانات فعلية دافعة يقوم الباحث بجمعها، والتعرف على مصادرهما، واختبار مدى صدق هذا المصدر، ومعايشة واقع حياة هذا المصدر، والوصول إلى معرفة الدوافع

والذوليا الخاصة بهذا المصدر، والجزم بمدى معايشة ومعاصرته للظاهرة، والاحداث التي مرت بها اثناء جمع البيانات عنها، خاصة ان هذه البيانات هي المادة الخام التي يتم الاعتماد عليها في عمليات التحليل، واظهار المؤشرات الاتجاهية العامة التي يستقى منها المعلومات واحداث المعرفة لمتخذ القرار، حيث يحتاج جمع البيانات الاولية من الميدان الى تحديد مجتمع البحث المطلوب جمع البيانات عنه، وكلما كان مجتمع البحث صغيرا ومحددا، كلما كان سهل جمع هذه البيانات... اما اذا كان مجتمع البحث كبيرا ومنتشرا ومتفرقا، فانه يتم اختيار عينة من هذا المجتمع، ويتم تصميم حجم العينة وفق اسس عديدة، كما يتم اختيار نوعها وفقا ومدى قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على ما يلي:

- توفير التكاليف الخاصة بمرحلة جمع البيانات وحجم المخصص منها لذلك.
- الوقت المتاح لاجراء البحث والدراسة.
- الجهد البشري المطلوب بذلة للوصول الى البيانات.
- عدد للباحثين ومساعدتهم الذين يعملون في البحث.
- مقدار التعويل على النتائج التي سيتم للوصول اليها.
- الهدف الاساسي من البحث والدراسة.

ويتم اختيار مفردات مجتمع العينة، وتحديد سبل مقابلة كل مفردة منها، وفقا لعدة اسس من اهمها نوع العينة، وحجمها، حيث يراعى في اختيارها ان تكون ممثلة لهذا للمجتمع، ويتم جمع البيانات من العينات وفق لنوع العينة التي تم اختيارها من مجتمع البحث الخاص بها، اى سواء كانت عينات عشوائية، او غير عشوائية وفقا لدرجة المعنوية الخاصة بهذا النوع من البحوث الميدانية، وباستخدام وسائل واتوات البحث الميداني مثل: المقابلة الشخصية، والملاحظة العلمية، والتجربة العملية

والمحادثة التليفونية، والاستقصاء الميداني واستخدام الانترنت، والبريد الإلكتروني....الخ.

وبصفة خاصة ان هناك قواعد اساسية في استخدام العينات، وفي تطبيق نتائج للبحوث التي اجريت عليها، خاصة عند تعميم هذه النتائج.

وهو ما يحتاج الى معرفة كيفية اجراء البحث الميداني بهذه الوسائل، والى العرض لكل وسيلة منها بايجاز على النحو التالي:

ثانيا- المقابلة الشخصية؛

تمثل المقابلة الشخصية احد اهم ادوات جمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، وهي مقابلة شخصية يتم الاعداد لها جيدا للوصول الى البيانات الميدانية التي تم جمعها من مفردة المجتمع البحث لأول مرة، والتي يتم في هذه المقابلة الاعتماد على اساليب عديدة في جمع البيانات الميدانية، من اهمها الاساليب الآتية:

- حوار بانواعه مع مفردة مجتمع البحث.
- مراقبة ومعاينة ومناظرة مفردة مجتمع البحث والواقع الذي تعيشه وتحيا.
- طرح الاسئلة العامة والمتخصصة، وشرح مفردات السؤال، والتعمق بحرية كاملة مع مفردة مجتمع البحث، واجراء اسئلة المراجعة للتأكد من صدق المفردة.
- للصمت واعطاء المفردة كامل الحرية في الحوار والحديث.
- توجيه الحديث مع مفردة البحث والسيطرة عليه.

وهي اساس ادارة الحوار الغني مع مفردات مجتمع البحث، وهي من اهم وسيلة من وسائل جمع البيانات، والتي تمكن الباحث من التحقيق من صدق مفردة مجتمع البحث، ومن تطابق البيانات التي تم جمعها مع معاينة هذه المفردة واقعا

وفعليا، ومناظرة هذه البيانات التي تم جمعها مع واقع حياة ومعيشة هذه المفردة.
وتتم المقابلة في جو خاص بصناعة الباحث في الاستخبارات التسويقية، حيث يقوم الباحث باستخدام أسلوب الصدقة والدفع، وشاعة جو من الالفة مع مفردة البحث، ويشجعة على الانطلاق.

ويستخدم فيها عدة انواع من للمقابلات من بينها:

- المقابلة المفتوحة التي يتم عقدها في اماكن مفتوحة مثل النادي ومسح الاصدقاء.

- المقابلة المغلقة التي يتم عقدها في مبنى مغلق، كحجرة مكتب الباحث او مفردة مجتمع للبحث.

- المقابلة المتعمقة والتي تحتاج الى وقت طويل لتعمق في التفاصيل والوصول الى هذه التفاصيل من خلال الحوار الهادئ الموجه.

- المقابلة الابتدائية، وهي مقابلة هدفها التعرف على مفردة مجتمع للبحث واذابة الحاجز النفسي القائم بين الباحث والمفردة.

- المقابلة الختامية، وهي مقابلة يتم فيها شكر الباحث للمفردة على تعاونها مع الباحث.

ويتم توصيف المقابلة من خلال قدرة الباحث على تشخيص ما يحتاج اليه من المستقصى منه، وهو ما يتم الحصول عليه في اطار المقابلة الشخصية التي تمت وفقا لحجم البيانات ونوعها الذي حصل عليه، خاصة ان هناك مفردات تحتاج الى اجراء عدة مقابلات معها للحصول منها على البيانات المطلوبة خاصة في عمليات تحفيز المفردة على اطاء البيانات المطلوبة، بينما مفردات اخرى تكون رغبة في اعطاء البيانات خلال جلسة واحدة..

ثالثا - الملاحظة العملية،

وهي واحدة من انجح اساليب رصد السلوك الذي تقوم به مفردة البحث تجاه متغير من المتغيرات التي يتم جمع البيانات سلوكية عنه، ويتم عمليات المراقبة من خلال رصد السلوك المستقصى منه، وتبع ما يقوم به من حركات، ومعرفة من يؤثر في هذا السلوك، وتحديد العامل والعناصر المتأثرة بهذا السلوك، وهي احد الاساليب الاساسية في جمع البيانات، حيث يتم اخضاع مفردة البحث للملاحظة والمراقبة، ومتابعة ما تقوم به من سلوك، وتحديد الدرجات المختلفة لهذا السلوك سواء من حيث: التفكير العقلاني، او من حيث السلوك المباشر دون تفكير، او من حيث اعتياد السلوك، وبصفة خاصة ان هناك مؤثرات على هذا السلوك الذي يتكون من تفاعل عنصرين اساسيين هما:

• القدرة على السلوك.

• الرغبة في السلوك.

وتحديد هذه المؤثرات الاتجاهية المؤثرة على كل منهما للوصول الى السلوك المطلوب وفقا للمعادلة الاتية:

$$\text{السلوك} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

ويتم تحليل السلوك للوقوف على الاتجاه العام لمفردات مجتمع الدراسة، وبالتالي اجراء معالجات التنبؤ بالاوضاع المستقبلية، وفقا ومعادلة السلوك الاتجاهي.

ويتم الاستعانة بادوات كثيرة لانجاح الملاحظة، والتي تنقسم الى الانواع الاتية:

- ملاحظة شخصية بشرية.

- ملاحظة آلية إلكترونية.

- ملاحظة تجمع بين البشر والأجهزة.

وتتم الملاحظة بدون معرفة مفردة البحث لن سلوكها ملاحظه وبالتالي اذا ما شعرت هذه المفردة بأنها مراقبة سوف يؤثر ذلك على سلوكها، وبالتالي تكون البيانات التي تم جمعها غير سليمة.

ويتم تحديد السلوك من خلال ملاحظة ما تقوم به مفردة البحث، والتي يتم رصد، ومتابعة سلوكها العام، وتحديد العناصر المؤثرة على هذا السلوك، ومعرفة أي منها مؤثر بشكل كبير على هذا السلوك.

رابعاً - التجربة العملية:

وهي من أهم أدوات جمع البيانات من الميدان، والتي تقوم على رغبة الكيان الإداري في اختبار صحة فرض معين من الفروض، وبالتالي يقوم بتجربة هذا المتغير تجريبياً، وهي إدخال أحد المتغيرات التجريبية على مجتمع البحث ومعرفة تأثير هذا المتغير في المجتمع، ورد فعل المجتمع تجاهه، وبالتالي الحصول على بيانات فعالة يتم تحليلها، والوصول منها إلى معلومات تساعد على رسم السياسات وتخطيط تنفيذها تجاه هذا المجتمع.

ويتم اختيار هذه الاداء من خلال تفعيل قدرة الباحث على معالجة المتغيرات التجريبية التي يتم استخدامها، مثل اختيار سياسة تسويقية معينة في قطاع للتوزيع، أو استخدام سياسة ترويجية معينة في منطقة محددة، وبالتالي معرفة ردو الاعمال الخاصة بمجتمع البحث، للتأكد من فاعليتها، ومن قدرتها على تحقيق الاهداف الموضوعية لها.

ومن خلال التجربة العملية يتم معرفة تأثير العناصر المختلفة على المتغيرات التجريبية الذي يتم البحث عنه.

خامسا- جمع البيانات الثانوية من مصادرها المكتبية؛

وهو الاجراء الذي يتم اتباعه من قبل العديد من الباحثين، خاصة في ظل عوامل الوقت والتكلفة التي رصدت لاجراء البحوث، ويتم البحث لولا عن ما سبق وتم نشره من بحوث ودراسات، وعن مصادرها المنشورة من كتب واحصائيات ونشرات حكومية، ومن مجلات وجرائد، وهي مهمة ليست بسيطة او سهلة، خاصة في جمع البيانات الكثيرة المتعددة من مصادرها المنشورة، سواء كانت مجلات، او دوريات، او نشرات احصائية منشورة، او كانت مراجع علمية من كتب ورسائل علمية متخصصة.

ويمكن توفير هذه البيانات من خلال مصادر داخلية داخل الكيان الاداري، مثل سجلات الكيان الاداري... او من مصادر خارجية مثل اجهزة للدولة والمنظمات والمؤسسات والمراكز البحثية في الجامعات والمعاهد والمراكز... الخ. ويعتمد الباحث على علاقاته الشخصية للقوية بمصادر البيانات الثانوية، خاصة علاقته بامناء المكتبات في المراكز البحثية المختلفة، وبالباحثين في هذه المراكز، وباطلاعة الدائم على ما يقومون به من ابحاث.

كما يتم الاعتماد على جمع البيانات الثانوية المنشورة بشكل دوري تلقائي عبر الحصول على نسخة من كل من:

- المجلات والجرائد العامة والمتخصصة.
- الاحصاءات الحكومية وثبة الحكومية.
- الدراسات والبحوث التي تجربها الجهات المختصة.

ويتم جمع هذه البيانات بشكل علمي دقيق، ويتم جمع البيانات للثانوية بوسائل عديدة من بينها أرشفة هذه البيانات وفق موضوعها، واستخدام الكروت أو البطاقات الورقية المعدة خصيصا لهذا الغرض والتي يتم تكوينها لتعامل مع مواضيع البحوث والدراسات التي تقوم بها الاستخبارات للتسوية، خاصة أن هذه البيانات تكون متاحة، ودقيقة، ومعبرة عن الواقع الذي توصفه، كما أنها سيتم معالجتها لتوافق مع موضوع البحث الجديد الذي سيتم اجراءه.

ويستخدم نماذج عديدة في جمع البيانات المنشورة، كما يتم تطبيق أدوات للكترونية تساعد الباحث على تبويب هذه البيانات وتحقيق الاستفادة الكاملة منها، وبالتالي اعدادها للتشغيل.

سادسا- التحقق من سلامة وصحة البيانات التي تم جمعها؛

يحتاج التعامل مع البيانات التي تم جمعها الى التأكد من سلامتها ومن صحتها ومن صدقها ومن صلاحيتها لاجراء البحوث والدراسات المطلوبة، خاصة أن كثير نت البيانات التي تم جمعها تكون:

- قديمة.

- غير منتظمة.

- غير فعالة.

- لا يعتمد عليها.

وهي عملية أساسية للتأكد من أن البيانات التي تم جمعها سليمة وصحيحة وصالحة للتعامل معها، حيث يتم استخدام وسائل عديدة للتحقق من صدق وسلامة البيانات التي تم جمعها، ومن أهم المقاييس المستخدمة في ذلك ما يلي:

- طرح الاسئلة على المستقصى منه للتأكد من معاصرته ومعايشته واتصاله بموضوع الدراسة، وإن البيانات التي لدى بها سليمة، وإنها كاملة الصديق وإن هذه البيانات لم يتم احد اخر بتغيير او تبديل أى عنصر فيها، وإنها كاملة غير منقوصة.

- استخدام لنظمة واسئلة المراجعة فى الاستقصاءات التي تم اعدادها والتأكد من سلامة عمليات الاجابة عليها، وإنه قد تم طرحها بصيغ معينة للتأكد من ان البيانات التي تم جمعهات جمعت بذات الهدف والفرص ووفقا لمفهوم واحد لدى جميع مفردات المجتمع او العينة التي شملتها الدراسة.

- ان تكون البيانات متوافقة مع غرض الدراسة التي ستم عليها، وبصفه خاصة ان تكون البيانات المنشورة قد اعدت لذات الغرض من الدراسة، لو تم للتعامل معها لذات الغرض.

وبذلك فإن البيانات عملية سليمة تتم لاستبعاد البيانات غير السليمة وإن هناك عمليات تتفح بشكل دائم ومستمر من أجل هذا الغرض.

ويتم استخدام الادوات والوسائل التي تؤكد سلامة البيانات، حيث ان استخدام بيانات غير سليمة يؤدي الى نتائج غير سليمة، مما يؤدي الى عدم رشادة القرارات الادارية المتخذة.

سابعاً - ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة :

حيث يتم للتعامل مع البيانات الخام التي تم جمعها من أجل استخلاص مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة.

حيث يتم ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة، ويتم عليها عمليات:

• تصنيف وترتيب وفهرسة.

• ترميز.

• تجزئة.

• ترتيب.

• اكتشاف فجوات.

• إيجاد علاقات.

• استخراج مؤشرات اتجاهية.

وهي عمليات أساسية في عمليات التشغيل التي تتم وتحدث في عمليات الاستخبارات التسويقية، ويتم في هذه المرحلة للتأكد من صحة وسلامة عمليات التشغيل من خلال رصد وتتبع نتائج التي تمت، وهي عملية أساسية ولازمة للوصول إلى المؤشرات الاتجاهية العامة المستخرجة منها، وفي الوقت ذاته إيجاد العلاقات الارتباطية المؤثرة على البيانات التي تم جمعها، خاصة بيانات التغطية الكلية، وبين عناصرها واجزائها، والتعامل مع كافة البيانات للوصول إلى حقيقة الظاهرة التي يتم جمع بيانات عنها..

وتتماز عملية التشغيل بأنها عمليات تتم للتعامل مع مادة خام معينة، وهي عملية أساسية تتشكل بها البيانات للحصول على المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار في الكيان الإداري بها، وهو ما يتصل بكل من الآتي:

• حقيقة الظاهرة المدروسة.

• حقائق العناصر والمكونات الخاصة بالظاهرة.

• للعلاقات القائمة بين كل منها وتشكيل الظاهرة الكلية.

ثامنا- اعدام البيانات التي ثبت عدم صحتها:

وبصفة خاصة عند التأكد من وجود بيانات كاذبة مضللة فيها، حيث ان الاعتماد عليها يؤدي الى دمار وعدم رشادة متخذ للقرار، وهو ما يؤدي الى رفض هذه البيانات... خاصة ان وسائل للمعالجات قد تؤدي الى عدم الاعتماد عليها... فضلا عن ان هناك جهد ووقت وتكلفة كبير سوف تنفق على تشغيل بيانات كاذبة، وتؤدي الى نتائج غير سليمة... وتؤدي الى اتخاذ قرارات غير سليمة، والتي تؤدي الاعتماد عليها الى حدوث مشاكل كثيرة قلها عدم رشادته للقرار المتخذ، بل واحداث بلبلة واضطرابات كثيرة... وبالتالي بفضل دائما لاتخاذ القرار المناسب باعدام هذه البيانات، وجمع بيانات اخرى جديدة.

ويحتاج الباحث الى معرفة اسباب عدم صدق البيانات، وعدم قيام مصدر البيانات باعطاء البيانات السليمة، حتى تاتي معاملاته وقراراته بالبيانات السليمة الصادقة، وهي عملية تتصل باجراء بحث ميداني للوصول الى الدافع الذي ينهض وراء ذلك، خاصة اذا ما ترتب عليها عمليات خاطئة... وهو ما يتم مراجعة بشكل مستمر وبصفة خاصة للوصول الى الدافع وراء اعطاء بيانات غير صادقة، وتعتمد الاضرار بالباحث في الاستخبارات التسويقية.

ويتم اعدام البيانات غير الصادقة وعدم اجراء اى تعديل فيها لو محاولة الاستفادة منها، خاصة ان هذه البيانات مدمرة لكل العمليات التي تتم عليها، وعدم النظر الى التكاليف والجهد الذي نفق فيها.

ويتم جمع البيانات جديدة من مصادر صادقة، واستخدام نظم التشغيل الفعال للوصول الى المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار في الكيان الاداري بها.

المبحث التاسع

تحليل البيانات والوصول الى المعلومات

بعد ان يتم جمع البيانات من مصادرهما المختلفة، يتم التأكد من سلامتها، وصلاحياتها، وحدافتها ومناسبتها لاجراء عملية التحليل عليها، خاصة ان عملية التحليل هي عملية استقراء للبيانات، وجعلها معلومات يتم استخدامها لاحداث للمعرفة لدى متخذ القرار، ومن ثم ترشيد قراراته المتخذة.

وهي عملية التعامل مع المادة الخام لدى جهاز الاستخبارات التسويقية، حيث يتم التعامل مع البيانات باجراء عمليات التحليل المناسبة للوصول الى تحديد العلاقات الارتباطية ما بين ظاهرة البحث الكلية، وما بين العناصر والمكونات التي أدت الى هذه ظاهرة، وتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وبالتالي الوصول الى رؤية للتعامل مع هذه الظاهرة التي تقوم الاستخبارات التسويقية بدراستها، وتحديد ومعرفة اسبابها، والظروف المصاحبة لنموها، وتحديد اتجاهها للمستقبل.

وتتم عملية التحليل بهدف جعل البيانات قابلة لاعطاء المعلومات، وقابلة للفهم، وقابلة لمعرفة التأثير الخاص بها، خاصة ان التحليل يؤدي الى الوصول الى العلاقات المتشابهة الخاصة بعناصر ومكونات هذا البيان، وما أحدثت من ظواهر...

ويتم التحليل بالتعامل مع البيانات بعد عملية التنقيح، خاصة ان بعض الظواهر يبدو متعارضا دون سبب معقول، او دون سبب مقبول، ومن خلال التحليل يتم التوصل الى كل من:

- العناصر المشتركة في انشاء الظاهرة.
- العوامل المساعدة على حدوث الظاهرة.
- الاسباب الكلية لحدوث الظاهرة بهذا الشكل الذي ظهرت به.

وتتم عملية التحليل من خلال تجزئة البيانات التي تم جمعها الى عناصرها المكونة لها، وإيجاد علاقات الارتباط التي تربط ما بين الجزء والكل، وما بين الجزء والجزء الآخر، وتحديد وظيفة كل عنصر من هذه العناصر في إطار العلاقات الكلية للظاهرة التي نقوم بدراستها، وتحديد الأبعاد التي تشير إليها هذه الظاهرة، وبالتالي إجراء التحاليل الرئيسية التالية:

- تحليل الفجوات الاتجاهية.

- تحليل المؤشرات العامة الكلية.

- تحليل القوى الأساسية المؤثرة للعرض والطلب.

- تحليل الـ SWOT لمجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وهناك تحاليل أخرى متعددة يتم استخدامها للوقوف على ما تعطيه من مؤشرات بالغة الدلالة والأهمية لمتخذ القرار... وكلما لرد متخذ القرار إجراء أنواع معينة من التحاليل أكثر عمقا وتكلفة، كلما أتيح له قدر كبير من القدرات على ترشيح القرارات المتخذة... وبالتالي فإن استخدام الأساليب التحليلية المتعددة هو أحد الأدوات الرئيسية لترشيح القرارات، خاصة أن المعلومات التي تم التوصل إليها هي التي سيتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالي:

أولاً - تحليل الفجوات الاتجاهية: حيث يستخدم تحليل الفجوة للوصول الى معرفة حقيقة الظواهر التي تواجه الكيان الإداري، وبصفة خاصة معرفة الفجوة التي تحول بين الكيان الإداري وتطلعاته، خاصة مع ازدياد لوضاع المنافسة سوءا، والاتجاه نحو تغير وتقلب السوق، والفجوة هي فارق بين شيئين، شئ يتحقق وقائم بالفعل، والشئ الآخر متطلع الية، وتعمل على تحقيقه والوصول الية، وهناك انواع

عديدة من الفجوات التي يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية من بينها الآتى:

- الفجوة ما بين التقدم والتخلف.
- الفجوة ما بين الوضع الراهن والاضاع المستقبلية.
- الفجوة ما بين العرض والطلب.
- الفجوة ما بين الممارسة الحالية والممارسة المطلوبة.
- الفجوة ما بين الاساليب التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة.

ويتم تحليل الفجوات للوصول الى اسبابها، ومعرفة العناصر المؤثرة عليها، ومعرفة كيفية التعامل مع كل عنصر منها، ووضع خطة للتغلب عليها، مع تحديد البدائل المناسبة التي سيتم استخدامها، ووضع الاولويات الخاصة بكل منها.

وهو واحد من اهم انواع التحليل التي سيتم استخدامها فى الاستخبارات التسويقية للوقوف على ما يلى:

1. تحديد الفجوة الاتجاهية القائمة ما بين حالة للظاهرة واتجاهها.
2. تحديد نوع الفجوة للقائمة، هل هي فجوة متسعة ؟ لو انها فجوة منكسرة؟، وتحديد العوامل التي تحدد نوع ومسار واتجاه الفجوة ؟
3. تحديد العناصر التي تحتاج الى بيانات للفجوة للتعامل معها، او ما هو العلاج المقترح للتعامل مع الفجوة.
4. تحديد الفجوة التكنولوجية القائمة فى الكيان الادارى وبين المنافسين.
5. تحديد افضل علاج للفجوة، هل سيتم بالقفز فوقها؟، ام سيتم عبورها؟، ام سيتم الالتفاف حولها؟...الخ، وما هي عناصر التكاليف والموارد التي سيتم تحملها.

وبالتالى فان تحليل الفجوة هى فى الواقع دراسة للحالة القائمة لدى الكيان الادارى، ومعرفة كافة عناصرها التى اسست لهذه الفجوة، وبالتالي الوصول الى الابعاد والجوانب الخاصة بها.

حيث يتم اجراء تحليل الفجوة للوقوف على مجموعة المعطيات القائمة فى السوق، خاصة معرفة اسباب هذه الفجوة، واى العناصر التى ساعدت على ايجادها، والوسائل المختلفة المقترحة للتعامل معها، سواء كانت فجوة:

- منتجات متعددة ومتنوعة قائمة فى السوق.
- انتاج منتجات معينة وبوسائل معينة، وباستخدام ادوات معينة.
- جودة فى تقديم المنتجات وفق مستويات قياسية محددة.
- سعريّة ما بين اسعار المنتجات المعروضة فى السوق وبين اسعار الكيان الادارى.

- مواصفات قياسية معينة يحتاج الباحث الى جهد معين للوصول اليها.

ويساعد تحليل الفجوات على تحديد الظاهرة بشكل كامل، وتحديد المكونات والعناصر التى انتت اليها، وتحديد الابعاد والجوانب التى ذهبت اليها، وتحديد للنتائج التى وصلت اليها.

وهى فجوات ذات انواع عديدة، سواء من حيث الشكل، او من حيث الاتساع، او من حيث العمق، وبالتالي فان هناك الانواع الاتية:

- فجوة بسيطة.

- فجوة متشعبة.

- فجوة عميقة.

كما سيتم الاعتماد على هذا النوع من التحاليل من أجل الوصول إلى أسباب الظاهرة للقائمة، وبصفة خاصة تحليل ظواهر ومظاهر الفجوة للقائمة في منافذ التوزيع، أو في وسائل إيصال المنتجات للمستهلك، أو لفجوة السعريّة القائمة في السوق.

ويتم تحليل الفجوة الاتجاهية بأهداف كثيرة أهمها الوصول إلى أفضل الأوضاع السائدة، وهو ما يتطلب من المحلل الذي يقوم بالتحليل معرفة لصيقة بكل من الواقع السائد، وبين المأمول والمتطلع إليه، ولجراء أفضل الطرق والبدائل للوصول إلى تحليل الفجوة، وتحديد كيفية التعامل معها، خاصة في ظل الأوضاع والظروف التي يعيشها الكيان الإداري.

ثانياً - تحليل المؤشرات العامة الأساسية للسوق؛

وهو تحليل لارتباطي عام يتم إجراء للوصول إلى القوى الحاكمة لتفاعلات السوق، خاصة أنها قوى قد يراها البعض متعارضة، أو متنافسة، أو على النقيض من ذلك متنافسة ومتعاونة، وهو ما يؤدي إلى معرفة الإطار العام لتفاعل هذه القوى، وتحديد أشكال هذا التفاعل، هل تفاعل:

- كلي.

- جزئي.

- ارتباطي.

حيث يرتبط لتخاذ القرار بمجموعة من التحاليل التي يتم إجرائها للوصول إلى المعلومات التي يتخذها متخذ القرار أساس للمعرفة، خاصة تحليل كل من القوى الحاكمة للسوق، سواء في إطارها العام الكلي، أو في نطاقها الخاص الجزئي من حيث تحديد هذه القوى، وتحديد علاقاتها الارتباطية بعضها البعض، وتحديد أهداف

كل منها التي تسعى إليها، وتحديد العلاقات الحاكمة لكل منها، وتأثيرها بحركة السوق، وتحديد الظروف التي يمر بها كل منها، سواء في الاطار العام للكلية لظواهر، او في نطاق تفاعل عوامل محددة مع بعضها البعض، خاصة للقوى الاساسية الالية:

• قوى المستهلكين.

• قوى للموزعين.

• قوى للموردين.

• قوى المنافسين.

• قوى المنظمين او الحكومة والهيئات شبه الحكومية.

وتشير كل منها الى حركة واتجاه السوق، وحركة التفاعل الايجابي الذي يتم فيه، وقياس حجم المؤثرات الخاصة بكل منها، وبصفة خاصة ما يلي:

• ظروف المنافسة في السوق، وهل هذه المنافسة ضاغطة على حركة الكيان الاداري، وتفاعلات قوى المنافسة، والمؤثرات الاتجاهية العامة على نشاطها، وعلى توجهاتها السوقية، وتأثيرها على حصة الكيان الاداري في السوق، ومدى تمتع الكيان الاداري بمزايا تنافسية تؤهله للاستمرار.

• ما يقوم به المنافسون، وبصفة خاصة لتنشيط المبيعات الخاصة بهم، ومدى استجابة السوق لهذه الجهود البيعية، وتحديد تأثير ذلك على قدرة الكيان الاداري على تصريف منتجاته.

• للموقف التنافسي للكيان الاداري، ومنتجاته التي يقدمها، وحصتها المؤثرة في السوق، والتخيرات المتوقعة لهذه الحصة، وما هي العوامل المؤثرة على

تطورها، سواء بالزيادة أو النقصان، والموقف الحالي لكل منها، والمتوقع منها مستقبلا.

• تحليل المزايا التنافسية للكيان الإداري، ومنتجاته التي يقدمها إلى السوق، وما تملكه من عناصر محركة ومحفزة لنمو وإداء هذه المزايا وبصفة خاصة تلك المزايا الضمنية الكامنة والمؤثرة على تسويق منتجات الكيان الإداري، فضلا عن المزايا التنافسية الملموسة والمادية في جهاز الإنتاج، وجهاز التسويق، وجهاز التمويل، وجهاز الكوادر البشرية.

ويساعد تحليل المؤشرات العامة الأساسية للسوق على تحقيق رؤية أفضل لمتخذ القرار في الكيان الإداري، ومعرفة حقيقة السوق الذي يعمل فيه، وبذلك تملك الاستخبارات التسويقية فاعلية كاملة في الوصول إلى معرفة الظواهر التي تبحثها، والجابة على العديد من الأسئلة التي تطرح في هذا الصدد.

ثالثا - تحليل القوى الأساسية المؤثرة للعرض والطلب على منتجات الكيان الإداري

وهو نوع من أهم أنواع التحاليل التي يتم إجرائها للوقوف على حقيقة وفاعلية المنتجات التي يقوم الكيان الإداري بإنتاجها، سواء كانت سلعاً أو خدمات، أو أفكار... وتحديد المؤثرات العامة والخاصة على كل منها، وتأثيرها على تطور أسعار المنتجات، وهو ما يتناول بالدراسة التحليلية العناصر الآتية:

- دخل المستهلك الحالي، وتطور هذا الدخل، والجزء المخصص من هذا الدخل، للاتفاق على المنتجات التي ينتجها الكيان الإداري.

- تحديد من متخذ قرار الشراء أو التعامل على منتجات الكيان الإداري ؟ وما هي المؤثرات الحافزة على هذا الشخص، ومدى إمكانية للتأثير عليه ؟

واهم للوسائل المستخدمة لو التي يمكن استخدامها للوصول الى اتخاذ قرار
للمشراء والتعامل ؟

- ما هي المؤثرات الترويجية المتبعة والمسموح بها في إطار القوانين
والتشريعات المطبقة في هذا الشأن ؟! ومدى سماح هيكل الاداب والقيم
السائدة في المجتمع باستخدام محتوى ورمز ترويجي معين، ومدى توافق
السياسة الترويجية مع الاداب العامة وقيم المجتمع.

- ما هو الدور الحكومي في التأثيرات على قرارات التعامل على منتجات
الكيان الاداري ؟ وما هو الدور المتوقع للقيام به من جانب الحكومة خلال
المرحلة المقبلة ؟

- ما هي السياسات التي يتبعها المنافسون ؟ خاصة في مجال الانتاج
والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية ؟ وما هو تأثيرها المتوقع على
الكيان الاداري ؟!

- ما هي القوانين والتشريعات العاملة على حماية المستهلك ؟! وما هو دور
منظمات حماية المستهلك في توفير وتقديم الحماية الكاملة له ؟! ومدى
فاعليتها وتأثيرها ؟.

- ما هو دور الموزعين في توزيع المنتجات الخاصة بالكيان الاداري ؟ وما
هي قدراتهم التوزيعية ؟!، وما هي السياسات التي يقومون باتباعها ؟

ويتم تحليل القوى العاملة في هذا المجال، من خلال رصد وتتبع المتغيرات
والمستجدات التي تحدث في السوق، وتحديد المؤثرات الاتجاهية العامة التي تؤثر
على كل منهم، وبصفة خاصة في تأثيرها على علاقات العرض والطلب، وعلى
التوازنات السعرية، وعلى توازن السوق، وعلى توازن المستهلك.

وبصفة خاصة ان التوازن صفة ليست دائمة، خاصة عندما يصاب هذا التوازن بعمليات اختلال نتيجة استهداف بعض القوى لاجراء تعديلات، خاصة في سياساتها تجاه المنتجات المتاحة، او في عمليات التسويق المتبعة، او في عمليات التمويل المستخدمة، او في الكوادر البشرية العاملة، وتأثير ذلك على النشاط للممارس.

رابعاً - تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتحديات؛

وهو من اهم واخطر انواع التحاليل التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث يتم استعراض نقاط القوة، والتعريف بها، وتحديد مجالاتها التي يمتاز ويتميز بها النشاط المطلوب بحثه حيث هناك بعض مجالات القوة والمطلوب استخدامها، وتخصيص هذه المجالات، مع توضيح كيفية الاستفادة منها، وهي مجالات اساسية تحتاج الى فهم واسع عام بالنشاط، وبما يمكن ان يؤثر فيه وعليه.

كما يتم تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها النشاط المدروس، وكيفية معالجتها، والتعامل معها عبر وسائل عديدة، خاصة ان هذه النقاط مؤثرة تأثيرا كبيرا على النشاط المدروس... كما ان هذه النقاط تمثل مجالا حيويا ينفذ منه اى متاعب لهذا النشاط، وهو ما يرتبط اساسا بعمليات التشغيل التي تتم في الكيان الادارى.

ويتم دراسة حجم الفرص التي يعطيها هذا النشاط للكيان الادارى، خاصة في مجال تحقيق مزاي تنافسية لربقائية، في مجالات تطوير الانتاج، او للسياسات التسويقية، او سياسات التمويل، او الكوادر البشرية، وما تؤدي اليه هذه المزاي من ربحية وعوائد مالية مختلفة، ويتم دراسة هذه الفرص من اجل تطوير وتنمية المركز التنافسي للكيان الادارى.

كما يتم أيضا التعرف بالتهديدات والمخاطر التي تشير إليها، وبصفة خاصة تلك للتهديدات التي تواجه للكيان الإداري من هذا النشاط، وتعريف كيفية تجنب هذه التهديدات، وتحديد الوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها لهذا الغرض.

ويقوم هذا النوع من التحليل بتحديد العناصر اللازمة للتعامل مع كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع القواعد اللازمة لهذا التعامل، ويتم دراسة جدوى هذه الوسائل، خاصة أن هناك دائما احتياج لتحليل الجدوى يتم تناول فيه:

- الجدوى البيئية. - الجدوى القانونية.

- الجدوى التسويقية. - الجدوى الفنية.

- الجدوى التمويلية. - الجدوى التجارية.

- الجدوى الاقتصادية. - الجدوى الإدارية.

- الجدوى الاجتماعية. - الجدوى المستقبلية.

- الجدوى القومية.

- جدوى مواجهة الظروف الطارئة والازمات ويتم تناول فيها:

○ تحليل الحساسية.

○ تحليل اسعار الظل.

خامسا - أنواع تحليل البيانات:

تتعدد أنواع التحليل التي تقوم بعملها الاستخبارات التسويقية، وبصفة أساسية مجموعة التحليلات التي تجريها للبيانات التي تم جمعها واعدادها للتحليل، وأهم هذه التحليلات ما يلي:

1. تحليل هيكل البيان.
2. تحليل اطارى عام للبيان.
3. تحليل علاقات كلية وجزئية للبيان.
4. تحليل وظيفى ارتباطى للبيان.
5. تحليل مضمون للبيان.
6. تحليل اطارى عام للزمان الذى حدث فيه البيان.
7. تحليل نطاقى عام للظروف التى أدت الى البيان، وبالتالي يتم رسم الصورة المتوقعة للمستقبل.

وتتم هذه التحليلات وفقا ومقتضيات البحث والدراسة، خاصة ان كثيرا ما تتداخل ظرفيات محددة لاختيار انواع معينة من التحليل يتم الاعتماد عليها، خاصة فى ضوء ظرفيات المكان والزمان والتكلفة والجهد المبذول، واعتبارات المعنوية الخاصة بالنتائج التى تم التوصل اليها.

هذا وجدير بالذكر ان بعض التحليل تحاول تنفيذ من اسر الواقع، والوصول الى مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على رؤية المستقبل، من اهمها احداث توقعات الاتجاهات العامة، وهى توقعات استرشادية لمتخذ القرار، اى للوصول الى تحديد ما يلى:

- السيناريوهات المستقبلية.
- الأنشطة المستقبلية.
- المجالات المستقبلية.

- الأماكن الجغرافية المستقبلية.

- التوقعات الرشيدة للسلوك الاستهلاكي للمستهلكين.

- التوقعات الظاهرة خلال الفترة المقبلة.

ويتم دراسة متأنية لهذه التوقعات للوقوف على مدى أهمية وخطورة بعض العوامل المؤدية إليها، خاصة لتحديد الصورة العامة للكيان الإداري خلال المرحلة المقبلة.

حيث تساعد هذه المعلومات على تحقيق رؤية:

- الفضل. - العمل. - اعق.

للظاهرة محل البحث، وبالتالي توفير الأطر العام اللازم للتعامل مع هذه الظاهرة... وترشيد القرار الإداري المتخذ بشأنها، وبهذا فإن التحليل مفيد للكيان الإداري في إظهار الصورة الإجمالية للظاهرة التي يواجهها ويتم البحث عنها، فضلا عن معرفة الأسباب الحقيقية الكامنة وراءها.

وبذلك فإن تحليل البيانات له جوانب عديدة، كما يستخدم أدوات وأساليب مختلفة، وبصفة خاصة أن جانب من البيانات التي يتم جمعها عادة ما ترد إلى جهاز الاستخبارات عبر عدة أدوات من أهمها ما يلي:

1. نظام تحليل الشكوى.

2. نظام تطوير الاقتراحات.

3. نظام رصد متغيرات السوق.

4. نظام تتبع متغيرات السوق.

5. نظام تحليل متغيرات السوق.

6. نظام الانذار المبكر.

7. نظام دراسة المنافسين.

8. نظام دراسة المكانة التنافسية POSITIONING.

9. نظام بنك الخبرة.

10. نظام التدريب والتأهيل الاستخباراتي.

وعادة ما يقوم كل قسم من هذه الاقسام بالمهام الخاصة به، والتي تحتاج الى تشخيص وتوصيف لها، كما يتم تجميع بعض المهام في اقسام اخرى لتعاصر مع مهام اقسام اخرى، وفقا ومدى حجم جهاز الاستخبارات التسويقية، وعدد العاملين فيه، حيث ان للتوصيف الوظيفي لكل منها يكاد يتوقف على ذلك، وفيما يلي عرض موجز لاهم هذه الاقسام:

1- نظام تحليل الشكاوى:

وهو احد الانظمة الاساسية في الاستخبارات التسويقية التي يتم استشفاف كم مناسب من البيانات من هذه الشكاوى، والتعرف على ما يحتاج اليه العملاء والمستخدمين لمنتجات الكيان الاداري، وهو ما يتطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية قدر كبير من البحث والدراسة لاستشفاف الاسباب الحقيقية للشكاوى من جانب، والوصول الى حقيقة هذه الشكاوى من جانب اخر، والعمل على تلافى اسبابها، وبالتالي البقاء على معرفة للنظم المختلفة لتحليل الشكاوى، ومعرفة لاسباب الشكوى، ومعرفة كيفية التعامل معها، وتحويل هذه الشكوى الى اقتراحات جيدة، يتم اخذها في الاعتبار، خاصة عند اجراء التعديلات والخطط، كما يجب التنبيه اليها لتلافى لخطاء العمل، وبصفة خاصة من حيث:

- عدد الشكاوى.

- مجالات الشكاوى.

- مكان الشكاوى.

وعادة ما يقوم جهاز الاستخبارات بتحديد مصدر الشكاوى، ومعرفة لماذا الشكاوى؟، والغرض الاساسى من هذه الشكاوى..بالاضافة الى دراسة هذه الشكاوى والعمل على حلها، وهو ما يتطلب تعاون العديد من الاجهزة مع جهاز الاستخبارات التسويقية للوصول الى كافة الجوانب التى تشير اليها عمليات تحليل شكاوى العملاء، سواء كانت لجهة:

- تقنية. - ادارية. - تمويلية.

- بشرية. - تسويقية.

وهو ما يتطلب وعيا وفهما حقيقيا من جانب هذه الاجهزة لتحقيق التنسيق والفاعلية الكاملة بجهاز الاستخبارات التسويقية.

ويقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بمتابعة صندوق الشكاوى، ويقوم فى الوقت ذاته بتحليل هذه الشكاوى، وهى مهمة تبدو مزدوجة من اجل تأمين تدفق البيانات المستفادة منها، والوصول بها الى مرحلة التطوير للعمل الخاص بالكيان الادارى.

2- نظام تحليل الاقتراحات:

وهو المجال الذى يهتم به جهاز الاستخبارات التسويقية بشكل كبير، وبصفة خاصة من اجل تطوير نشاط الكيان الادارى، وهو احد الاهداف الاساسية للقيام بالاستخبارات التسويقية، ويتم تحليل الاقتراحات من خلال معرفة خصائص كل اقتراح ومتطلبات تنفيذه، وهو ما يتطلب معرفة نظام الاستخبارات التسويقية بقررات

الكيان الإداري، وبصفة خاصة تلك القدرات الفنية والتنفيذية، حيث يتم دراسة الاقتراحات المقدمة، ومعرفة كيفية تنفيذها، وتحديد التكاليف والعوائد الخاصة بها... ويتم معالجة الاقتراحات من خلال معرفة كل من الآتي:

- طبيعة الاقتراح ومحاورة.
 - إمكانيات تنفيذ وتحقيقه بفاعلية.
 - للتعديلات المطلوب إدخالها على نظام العمل في الكيان الإداري.
 - حجم التكاليف التي سوف يتحملها الكيان الإداري في حالة تنفيذ الاقتراح.
 - التأثيرات الإيجابية والسلبية الناجمة عن تنفيذ الاقتراح.
- وهو ما يجعل الكيان الإداري فاعلا لما تم الأخذ بهذا الاقتراح، كما يضغط نحو التطوير للتكنولوجيا المستخدمة بشكل كبير داخل الكيان الإداري، وهو ما تم أخذه في الحسبان عند حساب العائد والتكلفة الخاصة بهذا الاقتراح.

3- تحديد ورصد وتتبع متغيرات ومستجدات السوق؛

وهي واحدة من أهم أعمال الاستخبارات التسويقية، حيث تقوم برصد وتتبع وتحليل متغيرات ومستجدات السوق، والاحاطة الشاملة بها، وتزويد متخذ القرار بالمعلومات المستفادة عن هذه المتغيرات والمستجدات، وبالتالي إبقاء الكيان الإداري على اطلاع كامل بما يحدث ويتم في السوق، سواء كان هذا الأمر من جانب:

- الموردين.
- الموزعين.
- المنافسين.
- العملاء والمستهلكين.
- الحكومة.

وهي عملية تتم بشكل دائم ومستمر، حيث تكون مهمة جهاز الاستخبارات التسويقية رصد وتتبع أى متغير من المتغيرات التي تطرأ على سوق المنتجات، ومعرفة وتحديد ما يقوم به المنافسون، وما يفتون، وما يقدمونه إلى السوق، وتحديد مبكراً حملاتهم التسويقية والدعائية، وتحديد الأنظمة التي يقومون بها خاصة في مجال:

- تطوير منتجاتهم الحالية وتقديم منتجات جديدة.
 - تطوير نظام التوزيع المتبع من جانبهم.
 - تطوير أنظمة الترويج المستخدمة.
 - التعديلات السعرية التي تم إدخالها إلى السوق.
- وبالتالي رسم سياسات التعامل معها، حفاظاً على قدرة الكيان الإداري التسويقية وفاعليته الكاملة في تحقيق أهدافه التسويقية الموضوعة.

4- توفير خدمة الإنذار المبكر ومواجهة الاخطار:

حيث يحتاج الكيان الإداري إلى معرفة الاخطار التي تهدده، وكيفية تجنبها، وبالتالي توفير خدمة الإنذار المبكر، وحماية الكيان الإداري من ضرورها، من خلال تصميم وتنفيذ الاحتياطات اللازمة للتعامل مع هذه التهديدات، فضلاً عن الاستعداد لمواجهتها.

وهي عملية أساسية من عمليات الاستخبارات التسويقية التي تقوم برصد ومتابعة كافة التهديدات التي تطرأ بتشخيصها، وتقديم خدمة الإنذار المبكر للكيان الإداري منها، خاصة من خلال المتابعة القريبة من الأسواق، واستشفاف المخاطر التي سوف يواجهها الكيان الإداري، سواء من جانب:

- الشركات المنافسة.

- المؤسسات المنافسة.

- التنظيمات المنافسة.

- القرارات الحكومية.

- المستهلكين الحاليين.

وما يتعرض له المنتجات الخاصة بهذا الكيان من تهديدات مختلفة، ووقاية الكيان الإداري منها ومن شورها، خاصة أن معرفة الخطر مبكراً يوفر مجالا، ووقتا للتعامل معه، ويعمل بالتالى على:

- الحد من خطورة هذا التهديد.

- إيقاف الخطر عند حد معين.

- توفير وقتا جيدا للتعامل معه.

وبالتالى فإن معرفة الاخطار التى سوف يواجهها الكيان الإداري مبكرا، سوف تمكن من التعامل معها، وهو ما يحتاج لولا الى معرفة وتوصيف كامل للاخطار، وتقديم خدمات الانذار المبكر.

5- نظام تعزيز القدرة والمكانة التنافسية:

لا يستطيع أى كيان إداري مهما بلغت قوته أن يعيش ويحيا دون أن يكون لديه بيانات عن حقيقة موقعة وموقعة التنافس، وما يمكن له أن يقوم به من أجل تطوير وتحسين هذا الموقف، وما يقوم به ويحتمل غير من الكيانات الإدارية الأخرى لتطوير موقفهم التنافسي.

فالقوة والقدرة التنافسية هي أساس قوى لتحقيق الفاعلية الكاملة، وبصفة خاصة فى الأسواق، وهى حقائق أساسية فى التعامل مع كل من:

• الفرص.

• التهديدات.

• عناصر القوة.

• مجالات الضعف.

وما يتصل بها من قوة التأثير في الاسواق، خاصة القيام باستخبارات كل من
الآتى:

• استخبارات الحصة السوقية.

• استخبارات للتأثير للسوقى.

• استخبارات الدراية والمعرفة بمتغيرات السوق.

وتقوم الاستخبارات التسويقية بجهود كبير من اجل تأمين تدفق البيانات عن هذه
الجوانب، وتستخدم مهارات العاملين فيها للوقوف على كل من متغيرات المكانة
للتنافسية وكذلك متغيرات الحصة والفاعلية التنافسية في مجالات عديدة، خاصة
مجالات:

- الانتاج.

- التسويق.

- التمويل

- الكوادر البشرية.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية قادرا وفعالا، كلما استطاع ان يحقق
مكائنة عليا في المنافسة، وفي المزايا التنافسية، وفي المكانة التنافسية.

6- نظام بيت الخبرة:

تعد الاستخبارات التسويقية مستودعا للعديد من الخبرات التي لا يستطيع الكيان
الادارى الاستغناء عنها، بل دائما هو فى حاجة اليها، وفى حاجة الى الارتباط بها،

والعودة إليها، والتعرف الكامل عليها وعن ما يحدث في كل منها، خاصة ان هناك دائما عمليات استخباراتية تتم عليها، وهو ما يتصل بكل من الآتى:

- الموضوعات.

- الأنشطة.

- الأفراد.

ويتم تجميع هذه البيانات بصفة دائمة ومستمرة، والاستعداد لاي سؤال من جانب الادارة العليا للكيان الادلوى عن اى تطورات او تغييرات او مستجدات تكون قد طرأت على الحالة العامة لها.

وبذلك يتحول جهاز الاستخبارات التسويقية الى بيت خبرة، سواء بما لديه من معلومات عن دراسات سابقة قام بها، او نتيجة قيامه بدراسة جديدة لكل عنصر او عامل من العوامل.

خاصة ان هناك العديد من الظواهر المتماثلة والمشابهة التى يتعرض لها جهاز الاستخبارات التسويقية وبالتالي يكون لديه الخبرة فى الاجابة عن الاسئلة الموجهة اليه.

كما ان اتصال جهاز الاستخبارات التسويقية بالجهات البحثية وبالباحثين المحترمين يعطى له مجالا حيويا فى تحقيق الاجابة وتفعيل الخبرة فى مواجهة المشاكل العديدة التى يواجهها الكيان الادلوى.

المبحث العاشر

الموقع التنظيمي للاستخبارات التسويقية

يستمد أى نشاط اقتصادى أهمية من خلال موقعة فى الهيكل التنظيمى للكيان الإدارى الذى يعمل به، وكلما كان هذا النشاط قريبا من قمة الهيكل التنظيمى كلما دل ذلك على أهمية هذا للنشاط، وكلما استمد العاملون فيه مكانتهم، وشعروا بأهميتهم، وبثأثيرهم على القرار المتخذ فى الكيان الإدارى.

ويساعد التنظيم على الرؤية الصحيحة للآراء والدور الذى يقوم به جهاز الاستخبارات التسويقية، فمن جانب يوضح طبيعة عمل هذا الجهاز وما يقوم به من وظائف، وكذلك يوضح علاقة بالكيان الإدارى الذى يعمل به، وتتحدد علاقات السلطة بالمسئولية، وعلاقات التنسيق المتفاعل فى إطار عمل جهاز الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم ادراك كل من الوظيفة التى يقوم بها جهاز الاستخبارات، والمهام التى يعمل عليها، وعمليات الاتصال والتواصل مع الأنشطة التى يجمع بيانات عنها، وكذلك عمليات التحليل التى يقوم بها، ثم اعداد وكتابة التقرير الذى سيرفع الى متخذ القرار فى الكيان الإدارى..

وبذلك فإن هناك نظرة تنظيمية لجهاز الاستخبارات محورها الرئيسى كل من الآتى:

- موقع الاستخبارات التسويقية فى النشاط العام، ومدى قربته من قمة الهيكل التنظيمى للكيان الإدارى الذى يعمل به، وتحديد علاقاته التنظيمية بالمكونات الادارية الخاصة بهذا الهيكل.
- الوظائف التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية، وحيوية وفاعلية

للعاملين فيه، ومقدار تناسبهم مع المهام الموكولة اليهم، خاصة في ظل الظروف والمعطيات العامة لعمل الاستخبارات التسويقية.

- الافراد للعاملين بجهاز الاستخبارات ومدى قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية، ومقدار الاعتماد عليهم في اجراء البحوث والدراسات المتخصصة.

- الاداء التنظيمي للاستخبارات التسويقية من حيث خدمتها لمن يشرف عليها بصفة اساسية ورئيسية، ومقدار الدور الوظيفي لعمل الباحثين فيها.

- الامم الوظيفية للاستخبارات التسويقية وحدود الوظائف المتعلقة بكل منها في اطار العلاقات المتداخلة في الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان تنظيم اعمال الاستخبارات عملية بالغة الاهمية والخطورة، ليس فقط لتاثيرها على الاداء الوظيفي للاستخبارات التسويقية، ولكن ايضا للتاثير النفسى على العاملين في هذا النشاط فضلا عن الممارسات التشغيلية التى تقوم بها في نطاق عمل جهاز الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يتصل بعدة عناصر اساسية هي على النحو التالى:

- الموقع التنظيمي للاستخبارات التسويقية في البنية التنظيمي الرسمي للكيان الادارى، ومدى القرب من متخذ القرار.

- وصف الوظائف وتحديد الاختصاصات للوظائف الخاصة بجهاز الاستخبارات التسويقية.

- الدليل التنظيمي للاستخبارات التسويقية في الكيان الادارى.

- الهيكل التنظيمي المفتوح للاستخبارات التسويقية.

- علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى في الكيان الادارى.

وهو ما يحتاج الى تناول بايجاز على النحو التالى:

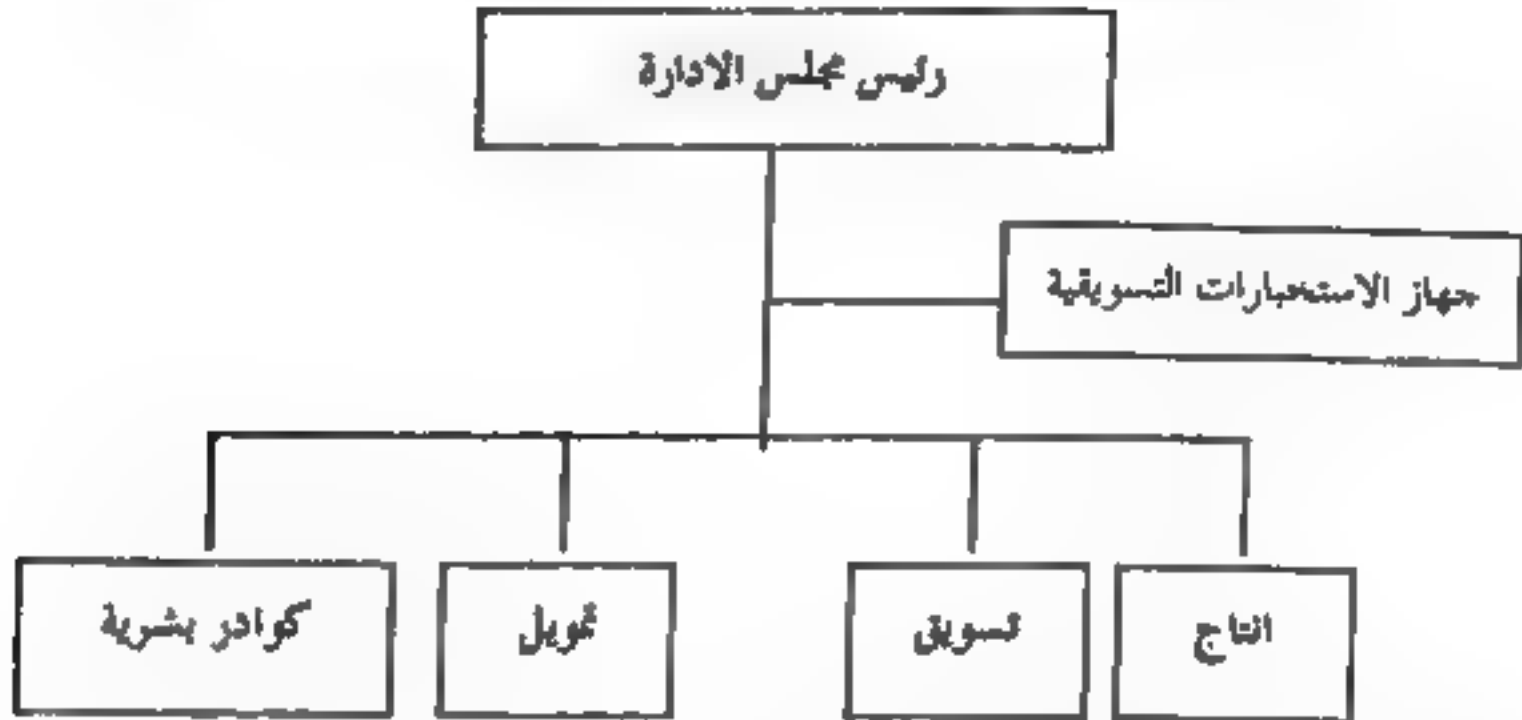
اولا - موقع جهاز الاستخبارات التسويقية فى الهيكل التنظيمى:

تحتاج للعديد من الكيانات الادارية الى فهم طبيعة نشاط الاستخبارات التسويقية، والدور الذى تقوم به، والتعرف عليه، سواء من حيث الحاجة، او من حيث الدور الذى تقوم به الاستخبارات.... وهو دور اخذ فى ازدياد اهمية بحكم للطبيعة المعقدة والمتشابكة لعمل الاستخبارات التسويقية فى عالم اليوم.

حيث يعمل جهاز الاستخبارات التسويقية كمستشار لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، يقدم الية الراى الصحيح فى العديد من الظواهر، سواء التى يرصد حركتها، او تلك التى يكلف بها من جانب قائد الكيان الادارى، لو يطلب اليه الراى بشأنها، وهو سلطة استشارية يقدم لمتخذ القرار كل ما يحتاج اليه من بيانات ومعلومات، عن الانشطة التى يقوم بدراستها، خاصة الظواهر التى روى جمع بيانات عنها، وهو كسلطة استشارية تقدم لرائها فى شكل تقارير مكتوبة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، والذى يقوم بتكليف جهاز الاستخبارات ببحث هذه الظواهر، ومعرفة اسبابها، وتحديد تاثيرها على الكيان الادارى، وهى عملية ترتبط بمكانة جهاز الاستخبارات، وبالدور الذى يمارسه فى الكيان الادارى، وهو ما يظهره الشكل التالى:

شكل:

موقع الهيكل التنظيمي للاستخبارات التسويقية



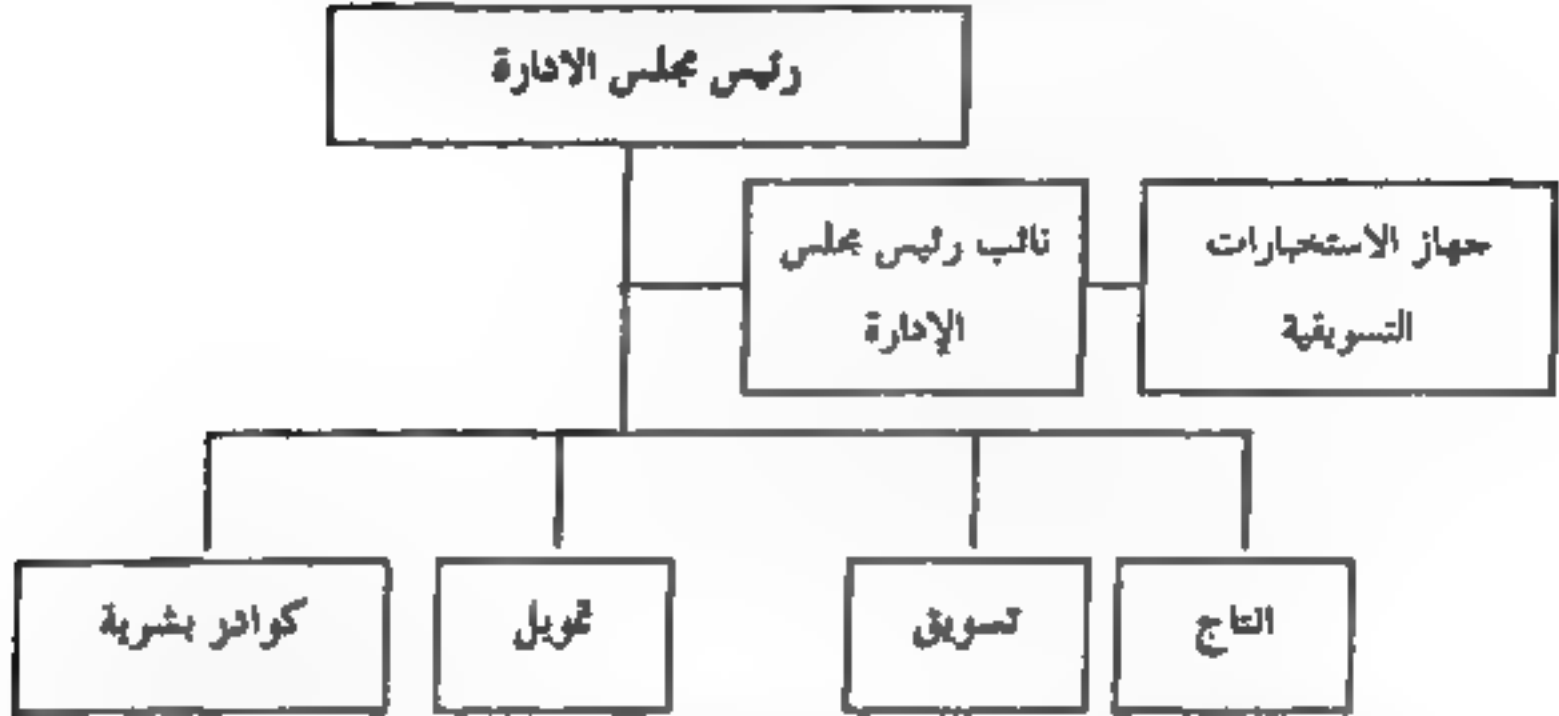
وبذلك فإن جهاز الاستخبارات يكون في أقرب موقع من رئيس مجلس إدارة الكيان الإداري الذي يعمل فيه، وهو بذلك يكون متصلاً مباشرة برئيس المجلس، ولذا المكانة التقديرية الفاعلة في الكيان الإداري⁽¹⁾..

وقد يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية ببعض وظائفه، والتي تؤدي إلى اتخاذ القرار بفرض أحد نواحيه عند إسماع الأعمال باستقبال تقارير جهاز الاستخبارات، والجلوس مع مدير الجهاز وإلغاء الأسئلة وتلقي الإجابة المختلفة التي يحصل عليها، وهو بذلك يحل محل قائد الكيان الإداري، ولا يلغى مكانة جهاز الاستخبارات، أو يقلل من الدور الذي تقوم به، حيث يصبح عمل جهاز الاستخبارات على النحو الذي يظهره الشكل التالي:

(1) - يحتاج عمل جهاز الاستخبارات كمستشار فعال في الكيان الإداري، إلى اكتساب خبرة في المعاملات التي يقوم بها الكيان الإداري بحيث لا يتم أي عمل في الكيان الإداري إلا من خلال معرفة جهاز الاستخبارات التسويقية به، وهو ما يكاد يتوقف على فاعلية مدير الاستخبارات التسويقية، ومدى برعته وحكمة وخبرته في هذا المجال الحيوي الفعّال.

شكل:

موقع جهاز الاستخبارات التسويقية من الهيكل التنظيمي للكيان الإداري



وبذلك فإن تقارير جهاز الاستخبارات تقدم إلى نائب رئيس مجلس الإدارة، الذي يتولى تحقيق هذه التقارير، ورفع توصياته إلى رئيس مجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب.

ثانياً - اختصاصات جهاز الاستخبارات التسويقية:

يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بعمليات استخباراتية كثيرة قائمة على الرصد، والتتبع، والتحليل، والوصول إلى المؤشرات الاتجاهية العامة التي تصلح للوصول إلى المعلومات التي يتضمنها تقرير تقوم الاستخبارات التسويقية بإعداده ورفعها إلى متخذ القرار.

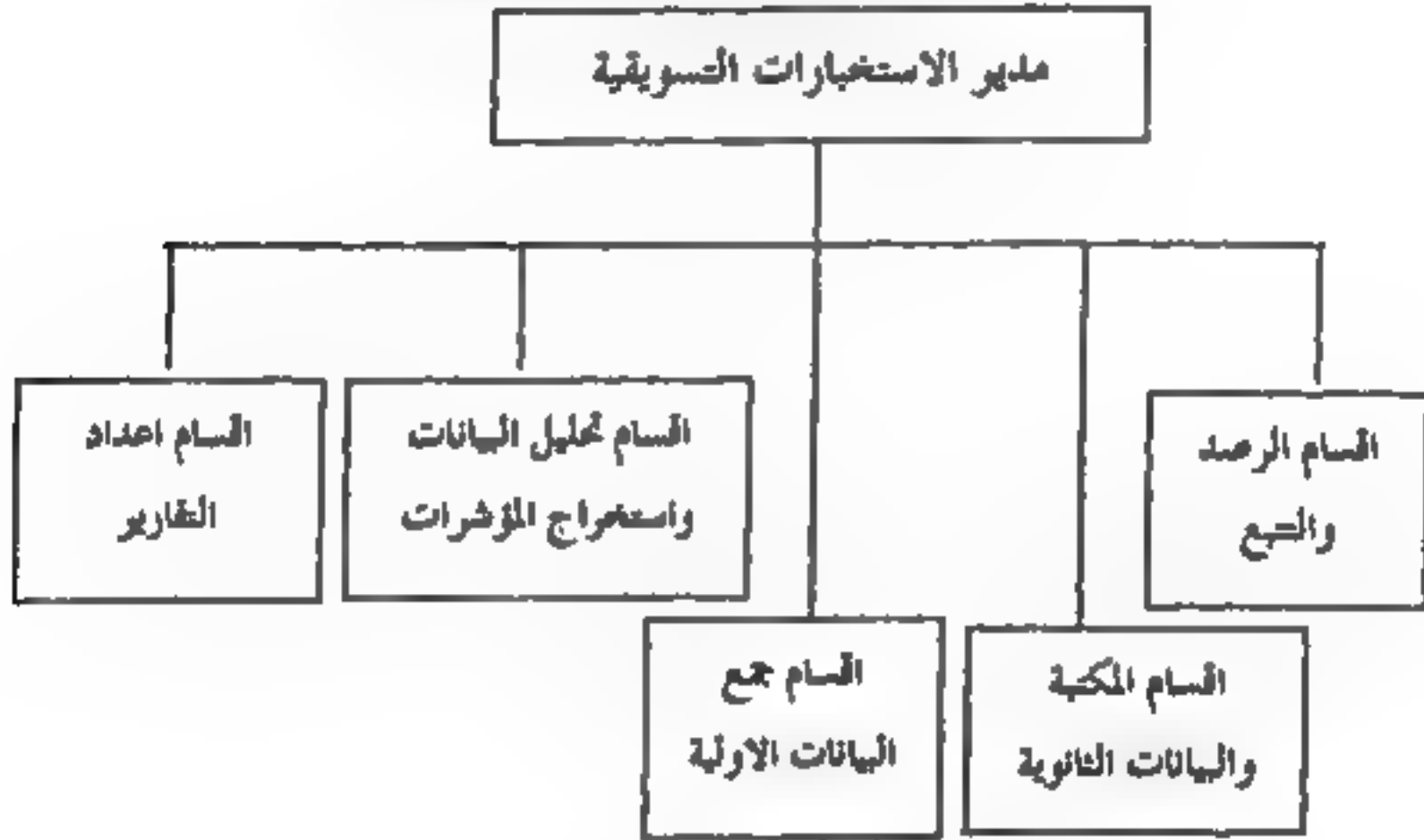
ويعكس التوصيف الوظيفي لعمل الاستخبارات التسويقية الدور الذي تقوم به في الكيان الإداري، وتحدد مجالات العمل والوظائف المنوط بها، كما تحدد تبعات

العمل ومسئوليته المحددة، والتي يتم وصف وظائفها وتحديد الاختصاصات الخاصة بكل منها.

وهي في ذلك تتنوع المهام التي تقوم بها الاستخبارات، كما تعتمد الاستخبارات التسويقية أهميتها من المسؤوليات والاختصاصات الخاصة بها، وهو ما يوضحه أيضا الأقسام العملية التي تنقسم إليها أعمال الاستخبارات، والتي يوضحها الشكل التالي:

شكل،

الأقسام العامة للاستخبارات التسويقية



وبالتالي فإن حجم الأعمال والمهام الوظيفية لها، وعدد العاملين بها يتم تحديدها نظير الأنشطة التي تمارسها، سواء في مجال:

- الاستطلاع والرصد والتتبع.

- جمع البيانات عن السوق.

- تحليل البيانات والوصول إلى مؤشرات اتجاهية.

- الوصول إلى معلومات جديدة وهامة.

- كتابة التقرير وتوجيهه لمتخذ القرار.

وكما كان الكيان الإداري فاعلا في مجتمعة، كلما كان يعتمد على المعلومات التي يوفرها له جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة أن جانب كبير من هذه المعلومات يعتمد على البيانات التي يجمعها هذا الجهاز بصفة دائمة مستمرة، ويقوم بتحليلها واستخلاص المعلومات منها، ويقوم بتزويد متخذ القرار بها، وهو ما يحدث لدى متخذ القرار حالة المعرفة التي تدفعه لاتخاذ قرار علمي رشيد، وبصفة خاصة مع تعدد البدائل، وتقدر المزايا والتكاليف الخاصة بكل بديل، وهو ما تحتاج معه إلى تأكيد وتفعيل للمعطيات والجوانب الافتراضية الخاصة بعمليات وصف الوظائف.

ثالثا - الدليل التنظيمي للاستخبارات التسويقية:

يمثل الدليل التنظيمي إطار عام يتضمن كافة الأعمال المخصصة لجهاز الاستخبارات، ويوضح هذا الدليل الوظائف والمهام الموكولة له في جهاز الاستخبارات التسويقية.

وتمتد وظائف الاستخبارات التسويقية من خلال هذا الدليل التنظيمي، والذي يصف الممارسات التي تقوم بها وتأثيرها في الكيان الإداري، حيث تعمل على:

1. رصد المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على السوق مع توفير نظام للاحاطة بالثوابت السوقية التي تعمل تأثيرها، وتتبع كل من الثوابت والمتغيرات التي تطرأ في السوق، وتحديد الاتجاه العام لكل منها.

2. تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، والحصول على المعلومات المؤثرة، وتزويد متخذ القرار بها.

3. اعداد وكتابة للتقارير ورفعها لمتخذ القرار في الكيان الادارى، وبالشكل الذى يتوافق مع قدرات وتفضيلات متخذ القرار.

وتقوم الاستخبارات باستخدام النظم والوسائل التى تكفل لها الاحاطة الفورية باى حدث يحدث فى الاسواق، وبالتالي تحديد موقف الكيان الادارى من هذا الحدث.

وبالتالى فان اى قرار يتخذ يكون قرب من الحقيقة، وما يحدث فى الاسواق نتيجة للمعلومات المتوفرة، والتى استلزام نظام الاستخبارات التسويقية ان يقوم بإيجادها.

كما ان هناك دور اساسى ورئيسى لعمل الاستخبارات التسويقية فى تأكيد واحداث المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، سواء كان من فريق:

- الادارة العليا للكيان الادارى.

- الادارة الوسطى للكيان الادارى.

- الادارة التنفيذية للكيان الادارى.

والذى يختلف فى نوع وحجم المعلومات التى يتم تزويدها بها حسب موقعة من

حيث:

• حجم المعلومات.

• حجم التقارير.

• حجم التفاصيل.

حيث يزداد كل منها اختصارا كلما ارتقى منصب متخذ القرار فى الهيكل التنظيمى، لاعتبارات الوقت المتاح لعرض الافكار الرئيسية لتقرير الاستخبارات، والتى يتعين قرائتها كل يوم قبل بداية الاعمال... او الاستماع اليها فى لقاء يرمى يتضمن عرض الموقف العام للكيان الادارى.

رابعاً - الهيكل التنظيمي المفتوح للاستخبارات التسويقية:

يتم استخدام الهيكل التنظيمي المفتوح للاستخبارات التسويقية في الكيان الإداري، وهو هيكل يتصف بمرونة كبيرة في تنفيذ، حيث يتيح اتصال فعال مباشر ما بين مدير الاستخبارات، وإى من الباحثين العاملين في بحوث الاستخبارات التسويقية، وهو يتلقى للتوجيهات المباشرة لتنفيذ الأعمال، فضلاً عن ما ينتج من اختصار الوقت والجهد وسرعة اتخاذ القرار.

وهو هيكل يعتمد على نشاط البحوث والدراسات المتعمقة التي يقوم بها جهاز الاستخبارات، الأمر الذي يؤدي إلى ما يلي:

- زيادة فاعلية الباحثين.
- زيادة قدرات الباحثين.
- زيادة إيجابية الباحثين.

وهو تنظيم عالٍ للتقدم وفاعل، حيث يتم النظر في الاستخبارات التي كفاءة العمل، والقدرة على تنفيذه، وبالتالي يكون هناك اتصال فاعل ما بين مدير الاستخبارات التسويقية، وبين الباحثين العاملين لديه، وهو اتصال من أجل الوصول إلى جملة الحقائق التي يعمل عليها جهاز الاستخبارات.

ويستخدم الهيكل التنظيمي المفتوح من أجل تحقيق عدة أهداف أساسية هي:

- زيادة الفاعلية في الإحاطة بما يتم عمله.
- اختصار الوقت.
- تنمية قدرات الباحثين.

ويساعد الهيكل التنظيمي المفتوح على تحقيق سرعة اخطار متخذ القرار بالتقارير التى يتم اعدادها، وبصفة خاصة عند تحقيق الاستخبارات للتسويقية نجاحا فى رصد متغير تجريبى اخل الى السوق، واخذ الاعتبارات والاحتياطات اللازمة من هذا للمتغير، وبالتالي الاحتياط منه، او نجاحها فى تجنب الكيان الادارى مصدر من مصادر التهديدات للخطيرة التى يواجهها، وهو ما يضيف لجهاز الاستخبارات التسويقية دورا فى الممارسات التى تتم فى الكيان الادارى الذى يعمل به، ويساعد الهيكل التنظيمي المفتوح على جعل العمل فى جهاز الاستخبارات التسويقية مريحا وفعالا ومنتجا، كما ان بساطة الهيكل تجعل منه اداة فعالة لتحقيق مجموعة الاهداف التنظيمية التى يسعى اليها جهاز الاستخبارات.

خامسا - علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى:

يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بدورة فى تزويد كافة الجهات فى الكيان الادارى بالمعلومات، سواء بصفة عامة، او بصفة خاصة، والتى تطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية مؤثرا على كل من الاتى:

- الادارة العليا فى الكيان الادارى.

- الادارة الوسطى فى الكيان الادارى.

- الادارة التنفيذية فى الكيان الادارى.

ويتم ذلك فى عمليات: الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكواتر البشرية للعاملة فى الكيان الادارى، وهو ما يتطلب قيام جهاز الاستخبارات التسويقية بجهود كبير من اجل زيادة درجة الثقة، وتحقيق الكفاءة فى الانشطة التى يقوم بها ويمارسها فى الكيان الادارى.

ويتم تنظيم العلاقة ما بين جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين القطاعات

والادارات الاخرى فى الكيان الادارى من خلال مجموعة من العلاقات اهمها:

- علاقات التعاون لبحث المشاكل الخاصة بالكيان الادارى.

- علاقات المشاركة فى ابلاغ نتائج البحوث التى تقسم بها الاستخبارات التسويقية.

- علاقات المنفعة المتبادلة من استخدام البيانات الداخلية المتوفرة داخل الكيان الادارى.

وبالتالى تحتاج الاستخبارات التسويقية الى موقع تنظيمى متقدم لزيادة فاعليتها، وزيادة قدرتها ونشاطها، وهى اساس المعلومات التى تساعد على بناء استراتيجية الكيان الادارى الذى تعمل به، حيث يجب ان تتبع ادارة الاستخبارات التسويقية الادارة العليا للكيان الادارى، سواء كان دولة او شركة، لانها مسئولة عن تزويد متخذ القرار بالمعلومات التى تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة للكيان الادارى، فى مجالات عديدة من بينها مجالات: الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية... وفى معالجة المشكلات التى تصل بالاعمال التنفيذية التى تتم فى الكيان الادارى، وكذلك ما يتصل بتغيرات ومستجدات الاسواق التى يعمل بها هذا الكيان، وما تخطط قوى السوق لاحداثه فى المستقبل، وتأثير القرارات الحكومية على الكيان الادارى، واتجاهات هذا التأثير الضاغط، وبصفة خاصة عمليات دعم وترشيد القرارات المتخذة **DECISION SUPPORT SYSTEM**، ويدور عمل الاستخبارات التسويقية حول عدة أنشطة اساسية، يضمها ويشرف عليها نظام الاستخبارات التسويقية، وهى:

- رصد المتغيرات وتحقيق الثوابت البحثية، وقياس حجم وحركة كل منها، مع تحديد افضل الوسائل لتحقيق رصد افضل لها فى السوق.

- تتبع حركة واتجاه ما تم رصد في السوق، وتحديد تأثيره الحالي والمتوقع مع امتدادة نحو المستقبل.

- تحليل البيانات والوصول الى مؤشرات عامة اتجاهية، يتم تحديد معالمها بشكل ايجابي، وايضاح الشكل والصورة التي ستكون عليها في المستقبل.

- تحديد حجم الفرص، والتهديدات التي تواجه الكيان الاداري، وبالتالي رسم ما يساعد على انتهاز هذه الفرص، ومقاومة هذه لتهديدات باشكالها المختلفة.

- تحديد عناصر القوة والضعف في اتخاذ قرار معين، وحساب عائد وتكاليفه، وتحديد البدائل المختلفة لهذا القرار.

وبذلك فان تقارير الاستخبارات التسويقية تصبح شاملة ومتكاملة، كما انها تأخذ العديد من الجوانب في عرضها على متخذ القرار، والذي يقوم بعرض قراراته للمؤثرة عدا هذه التقارير.

وهو ما يشير الى ان الاستخبارات التسويقية عنصر هام في الكيان الاداري، وهو عنصر يستمد فاعليته من اجمالي الوظائف التي يقوم بها، ويقدمها للكيان الاداري، وهي وظائف ونشطة اساسية يحتاج اليها الكيان الاداري، سواء في رسم وتحقيق:

- استراتيجياته العليا.

- سياساته الانتاجية والتسويقية والتمويلية وكوادره البشرية.

- تكتيكات معالجة للمشاكل والتي تظهر اثناء ممارسة الاعمال والانشطة.

وعلى هذا فان تنظيم جهاز الاستخبارات، ووصف الوظائف التي يقوم بها، وتحديد العدد المناسب من الباحثين للقيام ام بهذه الوظائف، التي يقوم بها، يعد من العناصر الهامة لنجاح جهاز الاستخبارات التسويقية.

المبحث الحادى عشر

توجيهية جهاز الاستخبارات التسويقية

يحتاج جهاز الاستخبارات التسويقية الى توجيه حلفز يجعل من الاعمال التى يقوم بها فعالة الى اقصى مدى، وهى فاعلية تكاد تتوقف على حسن عملية التوجيه، وعلى القائم بها، وعلى طبيعة التوجيهات التى يتم وتحدث بانواعها واشكالها المختلفة، خاصة ان هناك قدر كبير من الاعمال يتم وينشأ عبر هذه التوجيهات، سواء للتوجيهات المكتوبة، او الشفوية...

حيث يعمل التوجيه على تامين وزيادة اهمية وضرورة القيام بالعمل المتفق عليه، فضلا عن التصحيح المناسب من الاخطاء التى تحدث اثناء التنفيذ، وكذلك التنبؤ بان مسار العمل قد يشير الى اتجاه العمل الى مسار خطر او مسار خاطئ، وبالتالي فان التخلل الواع المدرك للتوجيه مبكرا يودى الى تجنب الكيان الادارى مشاكل عديدة، فضلا عن التكلفة التى يتم تحملها فى هذا المسار الخاطئ.

وبالتالى فان التوجيه يتطلب فهما وادراكا شاملا ومتكاملا بالظروف والمعطيات المحيطة بالتوجيهات، خاصة امكانيات المفعذين، ومعرفة قدراتهم، ورغباتهم، واحتياجاتهم، فضلا عن الظروف المحيطة باعمالهم.

وهو ما يجعل التوجيهات انواع عديدة من بينها الانواع الاتية:

- توجيهات للقيام بالعمل الحالى.

- توجيهات لاصلاح اخطاء قد وقعت.

- توجيهات لاتخاذ مسار معين لتجنب اخطاء مستقبلية.

حيث يستخدم نظام التوجيه فى جهاز الاستخبارات بفاعلية كاملة، ليس فقط من

اجل توجيه العمل، ولكن ايضا من اجل تحسين أداء هذا العمل، ومن اجل تطويره، ولكسائية قدر كبير من الفاعلية، وبذلك يكتسب التوجيه فاعليته، ويتم للتوجيه مسن خلال العديد من الوسائل اهمها ما يلى:

- الاوامر الادارية.

- النصائح الادارية.

- الاراء الادارية.

- الحوار الادارى.

- الاتفاق العام.

وهى جميعا اساليب وادوات توجيهية، يقوم باعتمادها واتخاذها جهاز الاستخبارات لتوجيه الاعمال التى تتم لديه، خاصة ان فاعلية جهاز الاستخبارات تقاس بمدى قدرته على انجاز العمل الذى يقوم به، ومدى الارتباط الحيوى ما بين واقعية الانجاز، وما بين فاعلية هذا الانجاز، وهو ما يتوقف على نتيجة الاعمال، وهو للوصول الى البيانات الدقيقة، وتحليلها، والوصول الى معلومات يستم تزويد متخذ القرار بها، من اجل ترشيد قراراته، وبصفة خاصة فى اقتصاص الفرص المتاحة، وتجنب للتهديدات والاحطار للقائمة..وهو ما سيتم للعرض له بايجاز على النحو التالى:

اولا - استخدام الاوامر الادارية فى التوجيه:

الامر الادارى هو صيغة لزامية يقوم باستخدامها الاستخبارات للتوجيه نحو معاونية، وهى صيغة فاعلة فيهم، ومبلغة اليهم، وله خصائص ومواصفات خاصة ترتبط به، وتقوم عليه، ويتم فى إطار العمل والنشاط الذى يتم ممارسته فى جهاز

الاستخبارات التسويقية... حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بإصدار أوامر الشفوية والمكتوبة بإجراء للبحوث والدراسات المتفق عليها، فضلا عن استخدام الأدوات والوسائل والطرق والأساليب المتفق عليها، وهي أوامر متعددة، بعضها شفوي والبعض الآخر تحريري، ويقوم متخذ القرار بإصدارها، سواء في الاجتماع الذي يتم في بداية اسبوع العمل، أو في أثناء تنفيذ الأعمال التي تتم، بحيث يتم التعرف عليها، ومناقشتها، وفهم كل ما بها، خاصة إن كثيرا ما تكون هذه الأوامر مختصرة أو موجزة، أو غير مفهومة لأسباب كثيرة من بينها طبيعة المهمة الموكولة لجهاز الاستخبارات، وبالتالي تحتاج إلى مناقشة، وإلى استيضاح من كل من مدير الاستخبارات التسويقية، ومن الرؤساء في جهاز الاستخبارات، وهي أوامر يتم إصدارها لحاجة العمل، ولتضييق فرصة الاختيار أمام العاملين في جهاز الاستخبارات، خاصة إن كثيرا ما تكون الخيارات المتاحة أمامهم عديدة ومتنوعة، وهو ما يعنى عند إصدار الأمر الإداري إن الاختيارات ستصبح في ضيق نطاق، بل لا يوجد اختيارات بعد إصدار الأمر الإداري.

حيث يأخذ الأمر الإداري الصيغة الملزمة إلى من تلقى الأمر، وهو عليه بعد مناقشة تنفيذه بالشكل المتفق عليه.

وبالتالي فإن مناقشة الأمر الإداري يكون من أجل استيضاح الجوانب الغامضة فيه، ومن أجل تيسير مهمة تنفيذه، وليس للاغراض عليه، أو محاولة تغييره، أو إرجاءه، أو صرف النظر عنه... فالأمر قد صدر وإن أي محاولة لصرف النظر عنه أو إرجاءه ستؤدي إلى مصاعب ضخمة للكيان الإداري.

وتأخذ الأوامر الإدارية لشكالا وأنواعا مختلفة، حيث يمارس مدير الاستخبارات مهمة في توجيه الأعمال من خلال الأمر الإداري، وهو أساس وحدة العمل في الجهاز حيث يتم تطبيق مبادئ إدارية أساسية هي:

1. وحدة تلقي الامر الذى يصدر.

2. وحدة الخضوع للسلطة الواحدة.

3. الطاعة والتنفيذ من جانب العاملين.

4. الجاهزية الفورية للعمل فور تلقي للامر الادارى.

5. تدفق والمسئابة الاعمال ولارتباطها ببعضها البعض.

وبذلك فان الامر الادارى يكتسب فاعليته وقوته المحدودة من مدير الاستخبارات بما لديه من سلطة، وبما لديه من قوة ادارية، وبما لديه من تقدير واحترام، وبما يتوفر له من معرفة وفهم وتقدير وخبرة لكافة العوامل المؤثرة على النشاط الذى تقوم بممارسته الاستخبارات التسويقية.

وهو الشكل التقليدى فى العمل، حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية باصدار اوامره الى معاونيه للقيام بالعمل، ومتابعة هذا العمل لانجازة، وتصفى الاوامر الادارية بالاتى:

- القابلية لتنفيذ الامر.

- التوافق مع القدرات الخاصة بالمنفذين.

- للتوافق مع الموارد والامكانيات المادية للاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان استخدام الاوامر يخضع لمنهجية اساسية فى نشاط الاستخبارات التسويقية، وهى التوافق مع اليات العمل، وهى اليات حاكمة ومتحكمة، سواء فى من يصدر الاوامر، او فى طريقة ابلاغها، او فى عمليات الاستجابة لها، او فى تنفيذ بنودها، وهى عملية ترتبط ارتباطا قويا بمن يتلقى الاوامر، وبمن سيقوم بتنفيذها، خاصة ان كثيرا ما تتداخل العوامل غير الموضوعية والشخصية فى تفسير

هذه الاوامر، وفي منهجية لاء العمل بها، وبالتالي فان اصدار الاوامر فى هذا النشاط يخضع للآليات الحاكمة لهذا النشاط.

وهى اليات كثيرة ومتنوعة، لكنها محددة ومعروفة، ويتم استخدامها فى عمليات ابلاغ الاوامر الادارية، وفى متابعة تنفيذ هذه الاوامر.

حيث كثيرا ما يتم اصدار الاوامر الادارية وفقا للتسلسل الهرمى للسلطة والمسئولية، اى من اعلى الى اسفل، وهو مبدأ لادري فعال، ويتم صياغة "الامر الادارى" فى اطار الاستهداف العام للبحث او الدراسة، خاصة ان الامر بتنفيذ هذه الاستخبارات يكاد يتوقف على طبيعة المهمة التى تتم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية.

ثانيا - اصدار النصائح العامة لنشاط الاستخبارات التسويقية:

وهى نصائح تقدم الى من يطلبها، لمعالجة موقف صعب، او مشكلة ما فى البحث الذى يقوم بدراسته، حيث يتم اخذ العديد من المواقف والمشاكل التى تحدث اثناء جمع البيانات او اثناء تحليلها، او اثناء اعداد التقارير التى سترفع الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهى مشاكل تحتاج معالجتها الى نصائح الخبير المتمرس عليها، وهى نصائح ارشادية تاخذ شكل خلاصة خبرة او تجربة مشابهة، او خلاصة تعامل مع مواقف سابقة ارشادية للعاملين فى جهاز الاستخبارات، خاصة فى التعامل مع مفردات مجتمع البحث الذى يقومون به، وهى نصائح تتصل باستخدام ادوات معينة فى اجراء البحوث والدراسات المكلف بها جهاز الاستخبارات التسويقية، فضلا عن معالجة المشكلات التى تظهر، سواء اثناء جمع البيانات، او عند اجراء تحليل لهذه البيانات، وبالتالي فان النصيحة تكاد تتوقف على خبرة متخذ القرار، وعلى مقدار الرؤية التى يرى بها عملة فى اجراء البحوث والدراسات المكلف بها.

ويتم اصدار النصيحة في ضوء عرض الموقف، وتحديد كافة التفاصيل الخاصة به ومعرفة كافة عناصره، وجوانبه، وبالتالي يأتى الحكم عليه من خلال المعرفة الكاملة به، وتأتى النصيحة خلاصة لخبرة سابقة في مواقف مماثلة او مشابهة، وهو ما يجب ايضاحه، حيث ان الموقف يكون فى اطار البديل المعروضة، خاصة عندما يكون الموقف يتصف بكونه:

- غامض. - متشابك.

- متدخل. - مبهم.

- غير معروف او غير مفهوم.

- ملتبس. - ضبابى.

ويتم تقديم النصيحة من اى فرد، سواء كان مديرا او كان باحثا فى الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج الى اوضح ان النصائح لا تقدم الا لمن يطلبها ويحتاج اليها، ولا تفرض ابدا عليه، خاصة ان النصيحة غير ملزمة لمتلقيها، حيث يترك له امر الاخذ بها من عدمه.

وعلى تقدم النصيحة ان يأخذ فى الاعتبار انه مختلفة عن الفرد الذى يتلقى النصيحة، وانه مر بظروف مشابهة، لكن ليس ذات الظروف، وان هذا الفرد، ويتم اصدار النصائح فى ضوء بعض الاعتبارات الاساسية اهمها ما يلى:

- فاعلية من يصدر النصائح.

- خبرة من يصدر النصائح.

- احترام من يصدر النصائح.

- تجارب من يصدر النصائح.

- رؤية من يصدر النصائح.

- مكانة وتقدير من يصدر النصائح.

- فهم ووعي وإدراك من يصدر النصائح.

ويتم استخدام النصائح العامة في معالجة ما يزيد عن 80% من الحالات التي تعرض على متخذ القرار، ويعطى نصائح في إطار المتبع والمستخدم في أنشطة الاستخبارات التسويقية، وفي التعرف على الأنشطة التي تمارسها هذه الاستخبارات، خاصة أن النصائح هي التي تحدد المجالات التي سيتم استخدامها فيها، وهي بطبيعتها تكشف عن اتجاه متخذ القرار، خاصة في معالجة المشاكل التي تحدث أثناء العمل، وفي معالجة الموظفين الذين يعملون لديه.

حيث يحتاج إصدار النصيحة إلى معرفة كاملة بطبيعة المشكلة، وبإمكانيات المنفذين، وبالدور الذي تتطلبه عمليات الاستجابة الخاصة بكل منهم، وهو ما يشير إلى أن النصيحة المقدمة هي مجرد إضاءة للطريق أمام المنفذين للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، أو كلاهما في إطار عملية الارتباط بالبحث الذي يتم.

ويحتاج مصدر النصيحة إلى فهم واستيعاب كافة الأعمال التي تقوم بها الاستخبارات، وإحاطة بالظروف والمعطيات الخاصة بهذا العمل، وبالتالي كثيراً ما يتم عدم الاستجابة لها.

ثالثاً - إصدار الآراء الإدارية في نشاط الاستخبارات التسويقية؛

وهي عملية في غاية الذكاء والداهاء، يمارسها مدر الاستخبارات من أجل توجيه النشاط، وهي عملية قائمة على تحقيق: المشاركة التفاعلية مع جميع العاملين لديه، وبصفة خاصة عندما يشعر بأن الجو والمناخ العام قد أخذ في التردد والتفكك في معالجة المشاكل البحثية.

حيث يساعد نشاط الاستخبارات التسويقية على ابداء الاراء فى الاعمال التى تتم فيه، وهى عملية ذكية بوجه بها مدير الاستخبارات التسويقية للعمل الذى يتم فى جهازه، وهى عملية تستدعى منه عقد اجتماع مشترك مع المنفذين للعملية البحثية، يتم خلاله الوصول الى اراء كل منهم فى معالجة المشاكل البحثية التى تتم، حيث يتم التشاور فى معالجة المشاكل التى تواجه جهاز الاستخبارات التسويقية، ويتم اخذ الاراء التى يتم التوصل اليها فى الحضان، خاصة عندما تحتاج معالجة هذه المشاكل الى تعدد الاراء حولها، ومن خلال تداول الاراء يتم الاستشارة فى معالجة المواقف المختلفة التى يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية.

ويعمل مدير الاستخبارات على تيسير عرض الافكار والاراء من جانب المنفذين للبحث، والتدخل فى الحوار والنقاش لتغليب راي معين يرى مناسبه، واقناع المعارضين له به.... ويطلق على ادارة الحوار مبدأ ديمقراطية الادارة، حيث يتم ممارسة الادارة الديمقراطية فى هذا الاجتماع.

والراى بذلك هو اشتراك جميع المنفذين فى ابداء الراى، والتشاور فى اطار العمل التنفيذى الذى يقومون به، خاصة ان تبادل الراى، ومقارعة الحجة بالحجة، تؤدى الى نتائج افضل.

ويقوم مدير الاستخبارات بمساعدة الباحثين عند احتدام النقاش، ويعمل على استقطاب الاراء التنفيذية، ومناقشة بعض الاقتراحات، وتأييد انسبها من حيث:

- للتكلفة التى سيتم تحملها.

- العائد الذى سيتم الحصول عليه.

ويأخذ فى الاعتبار الظروف والملابسات الخاصة بكل منها، وكذلك طبيعة الافراد، وقدرتهم على الحديث، والرغبة فى اثبات لذات، فضلا عن الطبيعة الحركية لكل منهم.

وفى واقع الامر فانه يستفاد من هذه الاراء فى كثير من المواقف التى يولجها جهاز الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة ان بعض المواقف متشابهة مع مواقف اخرى، وان هذه الاراء تعكس خبرات اصحابها فى معالجة هذه المواقف، وهى فى واقع الامر اراء تحتاج الى اعمال الفكر فيها، وتطبيق ما يصلح منها، خاصة لنها غير ملزمة للمنفذين.

ويتم توفير عنصر للمشاركة فى ابداء الاراء، وعرض الافكار، حتى ولو لم يتم الاخذ بها، حيث ان للمشاركة تساعد على التعامل الفعال مع المشكلات، واظهار الجوانب الخفية فى معالجة المشاكل البحثية، واظهار مدى القدرة على تحمل بعض العناصر فى هذه المشاكل، وعلى معرفة الطرق المختلفة والبديلة لهذا التعامل، فضلا عن تحقيق روح الفريق.

رابعا - ادارة الحوار الادارى:

كثيرا ما يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بدعوة بعض العاملين معه، واثارة مشكلة يتم اجراء حوار حولها، وهو ما يحتاج الى ان تكون الدعوة الى هذا الحوار فى اطار الجو العام للعمل والنشاط:

- مناسبا. - دافئا.

- مفعم بالود والصدقة. - مشجعا على الحديث.

- محترما ومقتررا.

ويتم فى هذا الحوار اطلاق كافة ما يمن من اقتراحات، او اراء، واسئلة حول ذات الموضوع.

ويتم الحوار الادارى حول مشكلة البحث بين المكلفين به، وهو حوار يعمل

على إيضاح الجوانب الخفية في طرح المشكلة، وفي عناصرها، وفي مجالاتها وإبعادها وجوانبها المختلفة... وهو حوار ذكي هادف إلى فهم وإدراك وظيفة الاستخبارات التسويقية، وإلى كيفية القيام بإجراء البحوث، والتعرف على الأدوات والأساليب والطرق التي يجب اتباعها، فضلا عن معالجة المشكلات البحثية، خاصة من حيث تعريف المشكلة، وتعريف أسبابها، وتحديد عناصرها، وتحديد مصادر البيانات التي سيتم جمعها.

ويقوم مدير الاستخبارات بإدارة الحوار بنكاه شديد، حيث يعطى لكل فرد من الحاضرين الفرصة في إبداء وعرض أفكار حول القضايا المعروضة، ومقارعة الحجة بالحجة في هذا الإطار، وبالتالي استخدامك الآراء والوجهة، والتي سيتم التعامل بها من الآراء المعروضة.

حيث يقوم الحوار الإداري على فهم الطبيعة الخاصة بكل من الحاضرين للاجتماع، وهو ما يستدعي من مدير الاستخبارات الإحاطة الذكية بعدة عناصر توجيهية، حيث تتم عملية توجيه الحوار، من خلال أخذ مدير الاستخبارات بناصية الحوار، وتوجيهه بشكل علمي دقيق، وتحديد الأهمية النسبية للعناصر التي يتم تناولها، ثم تغليب اتجاه معين في هذا الحوار، وهو توجيه ذكي فعال قائم على معرفة الاتجاهات العامة للباحثين، وتحديد الأنوار الخاصة بكل منهم، وتحديد الدوافع لدى كل منهم... فضلا عن اختيارهم للقيام بالأعمال التي برعوا فيها

ويتم استخدام الحوار من خلال قدرة مدير الاستخبارات على إثارة وتوجيه وإدارة لغة الحوار، واستخدام الأساليب المختلفة لتوجيه هذا الحوار وفقا لما يراه ويستشفه، ووفقا للهدف الموضوع، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الأفراد الذين دعاهم إلى الاجتماع.

وبالتالى فإن استخدام الحوار كدأه فعاله للتوجيه يكاد يتوقف على مدير الاختبارات التسوية الذى يقوم بتصوير المقابلة التى يتم فيها الحوار، ويتم إدارة الاجتماع بالشكل الذى يشجع جميع الأفراد على الكلام، وإبداء الفكر فيما يعن لهم، مع طرح الأسئلة، ومحاولة الإجابة عليها، وهو ما يجعل من عمليات إدارة الحوار إدارة توجيه علمية منظمة، خاصة أن الحوار كثيرا ما يظهر بعض العناصر والجوانب التى تكون خفية، كما يظهر أيضا الاستعداد للتعامل معها بالأنوات التى يراها مناسبة.

خامسا - الاتفاق العام:

يقتررب الاتفاق العام من العرف العام السائد فى النظام العام لمجتمع معين، حيث أن لكل مجتمع اتفاقية العام، كذلك هيكل القيم التى لا يجوز اختراقها، فضلا عن الآداب العامة الحاكمة لسلوك أفراد... وهو اتفاق يعنى للكثير من حيث أهمية وضرورة احترام الآداب العامة، والتقاليد والعادات الحاكمة لمجتمع معين، وعدم محاولة اختراقها... وبصفة خاصة أن الآداب الراسخة هى مقياس جيد للسلوك العام.

وترجع عمليات الاتفاق العام لأفراد المجتمع أن هناك مقاييس عامة لقياس مدى الالتزام بها، خاصة فيما يتصل بالصدق، وعدم للكذب، والطهارة، وعدم المصوبية، وعدم الحصول على رشاوى... الخ، أى الاتفاق الذى يتم بين جميع الموظفين على ما هو صبح، وما هو صواب ويجب أن يتبع، وتحديد ما هو خطأ ولا يجب أن تقترب منه، وهو يساعد على القيام بالأعمال، وهى عملية أساسية ومتعارف عليها، خاصة أن جانب كبير من ما يسمى "الاتفاق العام" يعود إلى الثقافة والتقاليد والآداب والأعراف العامة السائدة فى المجتمع.

وهو توجية ضمنى يتم استخدامة فى توجية الاعمال التى تقوم بها
الاستخبارات التسويقية، ويعد الاتفاق للعلم لحد الاساليب التوجيهية التى يتم
استخدامها بفاعلية فى معالجة مدير العمل والنشاط فى جهاز الاستخبارات التسويقية.
حيث يقوم الموظفون باتباع واحترام الاتفاق للعلم، وعدم محاولة اختراق هذا
الاتفاق العلم حتى لا يتم مواخذتهم، خاصة اذا ما كان مدير الاستخبارات صارما
وحادا فى هذا الامر

ويتم استخدام الاتفاق للعلم فى توفير الحافز على جودة العمل، وفى تنفيذ
الاعمال بجوانبها واشكالها المتعددة، خاصة ان جانب كبير من العمل البحثى يحتاج
الى هذا الاتفاق للعلم، خاصة عمليات:

- تحمل للمكارة.

- الصبر والجلد.

- الطاعة للرؤساء.

- المساعدة للآخرين.

- التفاهم والتفهم والادراك.

ويستخدم الاتفاق للعلم كاسلوب توجيهى من اجل حسن تسيير العمل والتخفيف
من الاعباء للملقاة على عاتق مدير الاستخبارات التسويقية، خاصة ان كثير من
الانشطة والاعمال لا تحتاج منه الى للتدخل فيها، ويكفى الاتفاق للعلم لتوجيهها،
وهى عملية اساسية، سواء من الناحية الوظيفية، او من ناحية السلوكيات العامة
للعاملين فى الاستخبارات، وهى اساس لخلق قيمى، يتم استخدامة بايجابية وفاعلية
فى اتمام العمل الذى يتم فى الاستخبارات التسويقية.

ويقترَب الاتفاق العام من العرف العام المسائد بين العاملين في جهاز الاستخبارات، وهو عرف قيمى لكثير منه توجيه مكتوب، حيث يتم استخدامة في تنفيذ الاعمال والمقررات التى يتم للقيام بها، وبصفة خاصة عملياته مثل سلوكيات: الامانة، والصدق، وعدم الخداع، وعدم القيام بما يؤدي الى خيانة الامانة، او القيام بعمليات الخسة والنذالة، او الادعاء بالكذب بالعلاقة مع المسئولين...الخ.

وبذلك فان نظام التوجيه في جهاز الاستخبارات نظام متكامل وفعال يستفيد من كل شئ من اجل زيادة فاعلية العاملين في جهاز الاستخبارات للتعبوية، ومن اجل تطوير وتحسين العمل في جهاز الاستخبارات، خاصة ان العمل الاستخباري ليس بسيطاً، بقدر ما هو اساسى ورئيسى في الحصول على البيانات، ووضع المعلومات باشكالها وانواعها المختلفة..

المبحث الثاني عشر مكافأة وتحفيز الباحثين

بعد الحافز من أهم محركات لجادة البحث في الاستخبارات التسويقية، وهو حافز يرتبط بأداء الباحثين، كما أنه يرتبط بالأعمال التي تم إنجازها وتمت في بحوث الاستخبارات التسويقية، حيث يعد تحفيز العاملين من أهم الأساليب الإدارية التي تساعد على الوصول بالأداء إلى مستويات مرتفعة، سواء من حيث استخدام المهارات، أو من حيث القيام بالأعمال المختلفة المتفق عليها، وهي عملية تتضمن اجراء العديد من الاختيارات وسط بدائل متنى توضع امام متخذ للقرار، مثل ما يلي:

- اختيار شكل الحافز.
- اختيار مستويات الحافز.
- اختيار أدوات الحافز.

وهي عملية أساسية ترتبط بسياسات التحفيز والاثابة، وجدير بالذكر ان استخدام سياسات الحوافز يكون في إطار تحقيق الزيادة والاضطراد في الانجاز والعمل، وليس العكس (1).

(1) - قد تستخدم الحوافز من أجل تدمير الكيان الإداري، خلاصة عندما يتم استغلال الحوافز إلى من لا يحسن استعمالها، ويقوم بتطبيق معايير غير مناسبة في توزيعها، واستغلالها من أجل تحقيق أهداف خفية في تدمير الكيان الإداري، وإثارة الأحقاد، وتقليب الموظفين على بعضهم البعض، وإثارة وتدمير المكائد في الكيان الإداري... وهو ما يجب التحذير منه وعدم السماح به... خلاصة ما تم استغلاله من أساليب وسياسات المصوبية والمحاباة، وإدخال عناصر مرتفعة جديدة إلى الكيان الإداري في غفلة من القائمين عليه، من أجل إيجاد لوضاع غير عائله باعثة على الفزع منه، وعلى الهروب منه وهي لوضاع مدمرة للكفاءة، ولخصر الولاء والالتقاء للكيان الإداري، وباعثة على الفساد بكافة صورة وأشكاله.

وهو ما يجعل مستويات الحافز مختلفة، ودرجاته أيضا متعددة وهو ما يجعل من المقاييس الخاصة به اداة مفهومة ومعروفة ومرتضية من الجميع، حيث يتواجد كل من:

• الحافز العام الذى يحصل عليه الجميع فى محاولة من مدير الاستخبارات لتعويض الاجر الممتكنى وارتفاع مستويات المعيشة.

• الحافز الخاص المرتبط بالاداء وبالانجاز الذى تم، وما تحقق من دراسات وبحوث وما تم لتوصل اليه من نتائج.

وتختلف تقديرات الحوافز من فرد الى اخر، وهو ما يجعل الحافز اداة ووسيلة اساسية لترقية وزيادة قدرة الاستخبارات التى تمت.

ويتم استخدام سياسات حوافز متغيرة، سواء كانت هذه السياسة تأخذ شكل الحوافز المادية، او الحوافز المعنوية، او كلاهما معا، حيث تمثل عمليات المكافأة والاثابة احد الانوات الاساسية لتحقيق عمل وفاعلية العاملين فى الاستخبارات التسويقية، وهى عملية تتم من خلال مقاييس عديدة من اهمها:

- تحقيق الرضا بين العاملين.

- تحقيق ورفع الكفاءة بين العاملين.

- زيادة قدرة العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

- زيادة عناصر الرغبة فى تجويد الاعمال التى تتم.

- للوصول الى تحقيق التفاعل الايجابى بين العاملين بعضهم البعض.

وبالنالى فان عمليات الاثابة تحتاج الى عدالة، وتحتاج الى فهم كامل لطبيعة عمليات التحفيز، وهو ما يتطلب ما يلى:

أولاً - مفهوم الأثابة في الاستخبارات التسويقية:

يرتبط مفهوم الأثابة بجانبين رئيسيين هما: جانب التعويض، وجانب المكافأة، ويتم مزج سياسة الحوافز بهذين الجانبين الأساسيين، حيث يعمل مدير الاستخبارات على رسم سياساته عبر كلاهما للوصول بالاداء العام الكلى للعاملين معه الى أقصى مستوياته، خاصة ان الاداء الجماعى للاستخبارات هو العنصر الاساسى فى تقييم اعمالها، وهو ما يرتبط بمدى سيطرة اى من الجانبين على مفهوم الأثابة او الحافز حيث يتم تناول ما يلى:

- مفهوم التعويض: وهو تعويض الباحث عن الوقت والجهد الذى تحملها فى سبيل اعداد البحوث والدراسات التى قام بها، وهو تعويض عادة ما يزيد عن المقابل الخالص بكل منهما، ويتم اخذه فى الاعتبار فى ضوء الحافز الممنوح للعاملين.

- مفهوم المكافأة: وهو مفهوم أكثر ارتفاعاً، حيث يرتبط بالنتائج التى تحققت، وان المكافأة التى حصل عليها الباحث نتيجة لنتائج البحوث والدراسات التى قام بها، ومكافأة له على ما توصل اليه.. ويتم قياس المكافأة بالجود، وهى تمنح وتعطى لعمليات التفوق، ومليات الريادة فى اجراء البحوث والدراسات التى تتم.

ويتم التاكيد على ان الحافز المادى الذى يتم تقديمه لا يقارن بالحافز المعنوى، وهو حافز قائم على فهم وتقدير الذات لدى الباحثين، وهو حافز يعمل ليس فقط على زيادة الجهد وصقل المهارة، وتنمية القدرات، ولكن ايضاً لجعل العاملين يعطون الفضل ما عندهم.

حيث يحتاج مدير الاستخبارات التسويقية الى تأكيد عدة مفاهيم اساسية للعاملين معه فى الاستخبارات التسويقية من بينها ما يلى:

بعد اتمام البحث والدراسة والوصول الى نتائج ايجابية للكيان الادارى هو قمة عنصر الاثابة فى بحوث السوق... وهو ما يتطلب وعيا وإدراكا حقيقيا بان البحوث والدراسات التى تم القيام بها لها هدف اساسى ورئيسى، هو ترشييد القرارات المتخذة، وبالتالي فان التحفيز باخذ نطاقين اساسيين هما:

- نطاق الحوافز للمادية التى يتم دفعها للباحثين.

- نطاق الحوافز للمعنوية من اجل تشجيع الباحثين.

وبالتالى فان الاثابة ترتبط بالجهد المبذول، وهو ارتباط فاعل فى العمل، خاصة ان جانب كبير من العمل يصعب قياس الجهد المبذول فيه، ويتم صرف الحوافز للمادية بشكل جماعى، خاصة ان جانب هام من سياسة الحوافز يتم قياسه عبر وسائل اساسية اهمها انجاز العمل بالشكل المطلوب.

حيث ان الحوافز ترتبط بعنصر "لرضا" وهو عنصر اساسى لكافة الموضوعات المتعلقة به، سواء كانت للاداء، او الاتجاز، او جودة كلاهما، وهو عنصر حاكم لكافة عمليات التحفيز، ويقاس عنصر "لرضا" بالآتى:

• مستويات التنفيذ الفعلية.

• جودة التنفيذ.

• الوقت الذى استغرقه البحث.

وبالتالى فان سرعة الوصول الى نتائج وحسن اداء العمل واجراء البحث التسويقي تعتبر مقياسا جيدا لنيل الحوافز.

ولذا كان مفهوم الاثابة يرتبط بالمبدأ العام للثواب والعقاب، فان عمل الاستخبارات التسويقية باخذ ابعادا وجوانب لرتكازية هامة قائمة على اشاعة

العدالة، وتحقيق المصلحة العامة للكيان الإداري، خاصة أن هناك العديد من الأهداف التي تتوخاها الاستخبارات في عمليات التحفيز من أهمها: تحقيق الإيجابية الفعالة لمجموع العاملين، وتحقيق الجاهزية المطلقة، وتحقيق الانجازية الواعدة... وهي جوانب إيجابية في غاية الأهمية.

وتتم الإثابة في الاستخبارات التسويقية بشكل إيجابي عادل، يأخذ في الاعتبار جهود الباحثين الذين يعملون في الاستخبارات التسويقية من حيث عناصر كثيرة أهمها ما يلي:

- ابداع ادوات بحثية جديدة.
- استخدام القدرات للبحثية.
- الرغبة في اتمام البحث.
- المهارات في معالجة المواقف المختلفة.
- اتمام البحث والدراسة مهما كانت الصعوبات.

وبذلك فإن الحافز يأخذ لشكالا عديدة، ويتم الاختيار بين اسبها للتعامل مع الباحثين، خاصة أن هناك مزيج متكامل من سياسات التحفيز المادية والمعنوية يتم الاختيار بينها وفقا للاولويات المحددة لكل منها، كما أن بعض سياسات الإثابة تجمع ما بين الحافز المعنوي والحافز المادي، وبالشكل الذي يحقق واقعية البحث وانجازة، فعلى سبيل المثال منح ترقية استثنائية، حافز معنوي يرتبط بزيادة في الدخل، ويرتبط أيضا بمزايا وظيفية أخرى عديدة يحصل عليها من وصل إلى هذا المنصب.

وبالتالي فإن الاختيار ما بين الإثابة المادية، وبين الإثابة المعنوية امر نسبي وتناسبي يحتاج إلى حسابات دقيقة يمكن تحقيق الدالة، وتحقيق الفاعلية الانجازية في عمل الاستخبارات التسويقية... وهو ما جعلنا نعرض لكل منهما فيما يلي:

ثانياً - الإثابة المادية:

وهو الشكل العام للحافز الذى تقوم الاستخبارات التسويقية بتقديمه الى الباحثين العاملين فيها، وفي إطار السياسة العامة للتحفيز المقررة من جانب الكيان الإداري، وهو تقديم الإثابة في شكل مادي، أي مبلغ يتم دفعة الى الباحث في الاستخبارات نتيجة للجهد الذي بذله في عملة، وهو الشكل العام للحافز عندما يكون الأجر للممنوح لا يكفي متطلبات الحياة الكريمة، وهو الحافز العام الجماعي الذي يمنح لكافة العاملين في بحوث الاستخبارات، ولا يتم استثناء أحد من هذا الحافز العام، والذي به يتم تحقيق أهداف عديدة من بينها:

- ربط الباحثين بالعمل في الاستخبارات التسويقية.

- إسماع الباحثين في الاستخبارات التسويقية.

- تأكيد مكانة الباحثين في العمل بالاستخبارات التسويقية.

- زيادة عنصر الرضا لدى الباحثين.

- زيادة عنصر الولاء والانتماء لدى الباحثين.

حيث تحتاج الإثابة المادية الى فهم عميق لمنطق الإثابة خاصة ان هذا المنطق يعمق الشعور العام والخاص لدى فرد معين بالقدرات المادية، وبالتالي كلما زاد الدخل زادت قدرة الفرد على تحقيق تطلعاته، وكلما كانت قدراته على تحقيق طموحاته وأهدافه مرتفعة، ويتم تصميم سياسات الحوافز المادية وفقاً لظروف ومقتضيات الأحوال في كل من الدولة، والكيان الإداري، وهو منطق أساسي ورئيسي يتم العمل به وتحقيقه.

وهو ما يجعل سياسة الحوافز المادية متغيرة، سواء نتيجة تغير:

• اوضاع الحوافز بالدولة.

• اوضاع الحوافز فى الكيان الادارى.

• اوضاع الظروف والمقتضيات المحيطة بالعمل.

وبذلك فان النظرة الى عمليات التحفيز للمادى، تحتاج الى وعى ادراكى شامل بكافة العناصر المؤثرة على التحفيز، وهى ما يرتبط بالجو العام ومناخ العمل، وهو ارتباط يدفع الى تحقيق قدر مناسب من الاستقرار، وهو الذى يعمل على عدم تحويل الاثابة المادية الى اعتياد، والى فقدان للشعور باهمية وضرورة الحافز، خاصة اذا مر وقت كبير على عدم تغيير هذه السياسة، خاصة اذا ما تسرب الاحساس العام بالمل منها، او اعتيادها بشكل اصبح غير فعال، وبالتالي اذا ما طال الوقت بهذه السياسة، كلما كانت الاثابة المادية فى حاجة الى اعادة نظر:

- اى لما زيادة مقدار الاثابة.

- للتحويل الى الاثابة المعنوية.

حيث تمثل الاثابة المادية زيادة اجمالية فى الدخل، وهى زيادة ملموسة ومحسوسة، كما ان هذه الزيادة تمثل تعويضا عما تم بذلة من جهد فى اجراء البحوث والدراسات، وهى تأخذ عدة اشكال اساسية هى:

• مبلغ ثابت يتم دفعة الى الباحثين بصرف للنظر عن اجرهم.

• مبلغ مرتبط بنسبة من الدخل الذى يحصل عليه الموظف.

• مزيج من الجانبين معا.

ويتم الارتباط بعنصر الاثابة المادية وفقا للعديد من القياسات التى يتم وتحدث فى اجراء البحوث والدراسات التى تم انجازها، سواء من حيث تحديد ومعرفة

للطاقات والقدرات الخاصة بفريق العمل المعنى، لو المحافظة على تماسك ووحدنة هذا الفريق، او للتعامل معه وفقا وقدرات الافراد.

وعلى هذا فان سياسة التحفيز للمادى هى التى تقرر الشكل للعام لعمليات الاتابة المادية، ومدى ارتباطها بالاجر الذى يحصل عليه الباحث فى الاستخبارات التسويقية.

ثالثا - الاتابة المعنوية:

وهو الشكل الذى تأخذ عمليات الاتابة بعناصرها وابعادها للمعنوية، خاصة الجوانب والابعاد التى تهدف سياسة الاتابة الى توفيرها، وبصفة خاصة ان الحافز للمعنوى متنوع ومتعدد، وله جوانب كثيرة حيث تعد الاتابة للمعنوية ارفع مستويات الاتابة فى اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث يتم لاتبه افراد بذاتهم تعرضوا لمواقف صعبة ونجحوا فى تخطى العقبات التى تواجه للباحثين، ويتم تفعيل الاتابة للمعنوية بعد زيادة كاملة فى الاتابة المادية، اى ان الاتابة للمعنوية تأتى بفاعلية بعد تحقق زيادات فى للدخل المادى لفرد، وبمعنى آخر يتم دراسة جيدة لمستويات الدخلية للافراد ويتم تقديم الحوافز للمعنوى لكل رمنهم اذا كان مؤثرا فيهم⁽¹⁾.

وتعد الاتابة للمعنوية احد الاشكال الرئيسية للحوافز، وهى ترتبط بالجهد المبذول فى بحوث السوق، سواء كان الجهد جماعى، فيتم توزيع الحوافز للمعنوية جماعيا، او كان الجهد فرديا فيتم الاتابة بشكل فردى.

وتعد الاتابة للمعنوية فى اشكالها وانواعها، خاصة ما يتصل بتوزيع

(1) - جدير بالذكر ان الحافز المعنوى يعد اكبر قرا من الحافز المادى لدى اسطاب الدخول المرتفعة، ولدى الافراد المشبعين ماديا... والعكس صحيح حيث ان الدخل المحدود وارتفاع مستويات المعيشة وتكثف للقيمة الشرقية للتعود تجعل الحافز المادى اكبر تأثيرا من الحافز المعنوى.

شهادتك التقدير والتميز، وما يتصل بها من رحلات ودعوات لقضاء الاجازات، وما يتصل بها ايضا من عمليات تكريم وحفلات تكريم واستضافة.

والحافز المعنوي حافز يرتبط اساسا بعنصر الولاء للاستخبارات التسموية، كما يرتبط ايضا بالانجاز الفريد الذي حققه فريق الباحثين، وهو عنصر اساسي ورئيسي في العمل في البحوث والدراسات، وهو تأكيد ان نجاح الفرد واستمرارية في العمل بالاستخبارات هو الذي يتم للتركيز عليه في الاتابة المعنوية...وهي اثابة لها الاثر الكبير في زيادة الدافعية الانجازية، خاصة ان جانب كبير من عمل الاستخبارات لا يشعر به الاقران العاديين العاملين في للكيان الاداري، وهو قائم على السرية، وعلى الوصول الى بيانات متعددة خفية، وعلى تحليل هذه البيانات للوصول الى المعلومات، ثم تزويد متخذ القرار بها.

وترتبط الاتابة المعنوية بالرمز الذي توجد لدى الباحث المثاب، وهو رمز يحمل معنى عديدة، خاصة من حيث الاتي:

- شكل الاتابة.
- اهداف الاتابة.
- مجال الاتابة.
- عنصر التقدير والاحترام والتبجيل.
- عنصر الكفاءة والقدرة والمهارة.
- وهو ما يجعل من الاتابة المعنوية مجال تحفيز قوي للتأثير على الباحثين، خاصة انها اثابة فعالة الى أقصى مدى.

رابعاً - الاتّابة الجماعية؛

تتم الاتّابة الجماعية بشكل اساسى لجميع العاملين فى جهاز الاستخبارات للتسويقية، خاصة ان هناك جهود بحثية قد تمت، كما تم توفير المعلومات لمتخذ القرار عن كل ما مطلّبة من الاستخبارات التسويقية.

والحافز الجماعى الذى يتم تقديمه هو حافز له طبيعته الخاصة فى تأكيد تقديّة الكيان الادارى للباحثين فى بحوث السوق، واعترافه بكفاءة كل منهم، وهى ائابة تأخذ شكلين رئيسيين هما: ائابة فريق العمل المكلف ببحث معين، او ائابة جميع العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وبالتالي فان هذه الاتّابة الجماعية لها شكلان رئيسيان هما:

- الاتّابة العامة الجماعية لجميع العاملين.

- الاتّابة الخاصة لفريق عمل معين مكوّن من عدة افراد.

حيث ترتبط الحوافز الجماعية بنظام العمل فى الاستخبارات التسويقية، وهو النظام الاساسى فى العمل الجماعى بالاستخبارات، حيث ان المبدأ العام هو الولاء والانتماء للعمل، وهو الاساس الحاكم للنشاط الذى يتم ممارسته فى الاستخبارات، كما يرتبط الحافز الجماعى بالانجاز الذى تم، والذي لوضح ان هذا الانجاز الذى تم هو نتاج جهد مشترك شارك الجميع فى صنعة، وفى ائانة، وفى تحديد الصور المختلفة له.

خاصة ان هذا الولاء والانتماء هو الذى يدفع الى تحسين والى تجويد العمل، وهى حوافز تعطى بشكل جماعى لجميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية، ويحتاج العمل فى الاستخبارات التسويقية على تأكيد مبدأ الاتّابة الجماعية، وهى ائابة فعالة الى اقصى مدى، خاصة فى ظل الاوضاع التى تعيشها الاستخبارات التسويقية.

وتعنى الاثابة الجماعية اعتراف الكيان الادارى بالدور الذى تقوم به الاستخبارات، سواء من حيث الاهمية، او من حيث الدور الذى تقوم به، او من حيث الكفاءة الجماعية فى اجراء البحوث والدراسات التى تكلف بها الاستخبارات التسويقية.

وتتم الاثابة الجماعية من خلال نظرة متخذ القرار فى الكيان الادارى الى الاستخبارات التسويقية، والى ما تقوم به من جهود للقيام بالاعمال المكلفة بها، ومدى نجاحها فى تقديم معلومات هامة الى متخذ القرار، خاصة فى مجالات:

- تطوير الانتاج.

- تطوير التسويق.

- تطوير سياسات التمويل.

- تطوير سياسات الكوادر البشرية.

- للتوافق مع الاتجاهات المستقبلية.

ويتم ذلك من خلال البحوث والدراسات المتخصصة التى يقوم بها الاستخبارات التسويقية، ويتم تأكيد عنصر الولاء والانتماء من خلال الجهد الذى يتم بذله فى هذه البحوث والدراسات.

خامسا - الاثابة الفردية:

وهو لثابة فرد محدد بذاته، ويتم قياس هذا الحافز بالجهد الذى بذله وقام به هذا الفرد، خاصة ان هذا التميز فى انجاز العمل يعطى مثالا لكافة العاملين بحسب الاهتمام به، وتقليده للفوز بهذا الحافز الفردى، وهو حافز له عدة سياسات من اهمها ما يلى:

- حافظ فردي على مستوى الاختبارات التسويقية.

- حافظ فردي على مستوى اقسام الاختبارات التسويقية.

- حافظ فردي خاص لفرد يعمل بالاختبارات.

حيث يعد الحافظ الفردي من نظم الاثابة التي تقدم الى الباحثين عند استخدام المهارات الفردية الخاصة بكل منهم، حيث يتم تقدير اعمالهم وفقا لها، وهي مهارات شخصية مرتبطة بشخصية الباحث، والتي ينفرد بها، وينفرد باستخدامها، وبالتعامل معها وبها، وفيها، وهي حوافز يتم قياسها وفقا والنتائج التي تم التوصل اليها.

وهي شكل من اهم اشكال الاثابة في نظام العمل في الاختبارات التسويقية، وهي لاثابة لعمل استثنائي خاص قام به الباحث، وادي الى نتائج عظيمة، وبالتالي يستحق هذا الحافظ الفردي الاستثنائي، وهي لاثابة لافراد معينين بحد ذاتهم في اعمال خاصة في الاختبارات التسويقية، وهي لاثابة لها طبيعتها الخاصة التي تحتاج الى وعي ادراكي شامل بالمناخ الذي تعمل فيه الاختبارات، وبصفة خاصة الجهد الفردي الذي تم، والذي اخذ سببا في هذه الاثابة الفردية.

ويرتبط الحافظ الفردي بمتطلبات المبادرة الفريدة التي قام بها الباحث، وما اقدم عليه من استخدام مهاراته البحثية، وما توفرت له من ظروف ومعطيات اثبت فيها مهاراته البحثية المتخصصة.

ويتم في هذا الحافظ لطلاق كافة المهارات التي يقوم باستخدامها هذا الباحث، والافراد الخاص بها، خاصة ان نتائج استخدام هذه المهارات هي التي سوف تقيس جهده، وهي التي ستكون موضع الاثابة الفردية الخاصة به، وهو ما يتعلق بالعديد من الجوانب مثل:

- قدرته على التغلب على المشاكل الكبيرة في جمع البيانات.
 - قدرته على الوصول الى معلومات جديدة في عمليات التحليل.
 - قدرته على استشفاف الفجوات الاتجاهية في موضوع الدراسة والبحث.
- وبذلك فان الالبية الفردية بالغة الاهمية، خاصة ان مهارات الباحث هي المحور الاساسي والرئيسي لها، وان جانب كبير من كفاءة استخدام هذه المهارات يرتبط بعناصر القدرة والرغبة القائمين لدى هذا الباحث، وان تفاعلها الشديد هو الذي يظهر مهارته، ويظهر ايضا استخداما للالبية الفردية.
- ان هذا يؤكد على اهمية ان تكون سياسات التحفيز لها طبيعتها الخاصة، والتي تستمد خصوصيتها من كونها مؤثرة على النشاط العام في الاستخبارات التسويقية، وهي سياسة تصف بالاتي:

- العدالة.
 - الدافعية والانجازية.
 - التفاعل مع العاملين بايجابية.
- ويتم رسم سياسة التحفيز وفقا ومقتضيات السياسة العامة لكيان الاداري من جانب، ووفقا وطبيعة العمل في الاستخبارات التسويقية من جانب اخر، وهي بهذا تعطى الضوء للعديد من التفاعلات الارتكازية، خاصة ان طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية هي التي تدفع الى اقرار سياسة التحفيز التي تم اختيارها كما يتم رسم السياسة ايضا من متطلبات الفكر الاداري لقائد الكيان الاداري الذي تعمل به الاستخبارات التسويقية انطلاقا من الرغبة في تحفيز العمل.

المبحث الثالث عشر

تنسيق نشاط الاستخبارات التسويقية

يرتبط نجاح الاستخبارات التسويقية بقدرتها على الوصول إلى البيانات الداخلية للكيان الإداري، والتي توجد لدى أقسام الكيان الإداري الأخرى، وفي الوقت ذاته هناك قدر كبير من متطلبات العمل تحتاج إلى تنسيق مع هذه الأقسام الأخرى.

حيث تتم عمليات التنسيق من خلال الفهم المشترك القائم في الكيان الإداري، وحرص كل قسم من أقسام الكيان الإداري على وجود هذا التنسيق، وهو أمر يرتبط بالهدف العام لهذا الكيان، وبصفة خاصة أن أقسام الكيان الإداري تحتاج بشدة إلى بحوث الاستخبارات التسويقية، وإلى النتائج التي تتوصل إليها هذه البحوث.

وهو ما يؤكد على ضرورة توافر لا قدر مناسب من الفهم العام لمقومات نجاح الاستخبارات التسويقية، سواء في توفير المعلومات، أو في تحقيق الاستفادة منها، أو في الوصول إلى نتائج محددة بذاتها.

وبالتالي تظهر أهمية التنسيق ما بين أقسام الكيان الإداري وبين جهاز الاستخبارات التسويقية، سواء في تزويد جهاز الاستخبارات بالبيانات الداخلية، المتوفرة لدى الأقسام، أو في تحقيق الاتصالات الفعالة مع الجهات الخارجية، أو في استخدام وتنفيذ النتائج التي تم للتوصل إليها بمعرفة الاستخبارات التسويقية.

ولعل في تحديد العلاقات الارتباطية بين الاستخبارات التسويقية وبين أقسام الكيان الإداري ما يساعد على وضع الإطار العام لحركة الاستخبارات التسويقية، كما أن هذه العلاقات تضيف إليها مصادر بيانات داخلية جيدة، خاصة أن البيانات الداخلية هي حقائق أساسية يبحث عنها رجال الاستخبارات التسويقية مثل:

- عملاء ومستهلكين معينين لمنتجات الكيان الإداري.

- موردين للكيان الادارى.

- موزعين للكيان الادارى.

- ممولين للكيان الادارى.

وهو ما يحتاج لهذه الحقائق التى تقوم على فهم وإدراك كامل وتقوم عليها
النشطة الاستخبارات.

حيث تحتاج الاستخبارات التسويقية الى اجراء عمليات تنسيق فعال مع
الاجهزة والاقسام المختلفة فى الكيان الادارى، ليس فقط للحصول على البيانات
المتوافرة لديها، ولكن ايضا لتأكيد وزيادة فاعلية الدراسات والبحوث التى تجريها
الاستخبارات التسويقية.

فعلى سبيل المثال تظهر الحاجة للتنسيق عندما يلى:

1. توافر قدر كبير من الحاجة الى البحوث والدراسات التى تتم فى
الاستخبارات التسويقية، وهى تظهر لدى اقسام الكيان الادارى الذى تعمل
فيه الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة المشاكل التى تؤثر على العمل
وعلى قدرة الكيان الادارى على تحقيق اهدافه.

2. قدرة الاستخبارات التسويقية على الوصول الى معلومات تكون الاقسام
الاخري فى الكيان الادارى فى حاجة ملحة اليها، وبصفة خاصة اذا ما
كانت هذه القدرة ملموسة ومحسوسة من هذه الاقسام.

3. قدرة الاستخبارات التسويقية على توفير رؤية مستقبلية لعمل الاقسام
الاخري فى الكيان الادارى، وبصفة خاصة قدرتها على تحديد الفرص
للمستقبلية الانشطة.

وكما كانت للعلاقات القائمة ما بين الاستخبارات التسويقية والكيان الإداري فعالة، وكما كان التنسيق الذي يتم بينهما على درجة عالية من الفاعلية، كلما كانت احتياجات التنسيق المشترك في غاية الأهمية والضرورة، وهو ما يجب التنبيه إليه، وتطويره بأشكاله المتنوعة والمختلفة.

وهو ما يتطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية عدد من الأعمال أهمها ما يلي:

أولاً - تفهم الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الأخرى؛

حيث إن عمل الأقسام والأجهزة الأخرى في الكيان الإداري يحتاج أولاً إلى فهم، وإلى إيضاح كامل، حتى يمكن للاستخبارات التسويقية تزويد هذه الأقسام بالمعلومات التي تساعد على حسن القيام بأعمالها، فضلاً عن أن وضوح أعمالها سوف يساعد على تقديم المعلومات المناسبة لمتخذ القرار.

وهي عملية أساسية بالنسبة للاستخبارات التسويقية، حيث إن معرفة ما تقوم به الأقسام الأخرى في الكيان الإداري، يساعد على القيام بالبحوث والدراسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، وعدم اعداد دراسات لا تستفيد منها هذه الأقسام، فضلاً عن أن جانب كبير من علاقات هذه الأقسام بمصادر البيانات تساعد في عمل الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم التعرف على الأعمال والمتطلبات التي تقوم بها قطاعات الكيان الإداري، ومتطلباتها من المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ القرار الرشيد المناسب، وهو ما يحتاج من الاستخبارات التسويقية إلى قدر كبير من الإلمام بهذه الأعمال.

كما أن فهم هذه الأعمال يساعد على:

- إدراك الاستخبارات إلى تحتاج هذه الأقسام.

- ادراك الاستخبارات لقدرات هذه الاقسام.

- ادراك الجوانب الهامة التي تحتاج الى ابراز.

وبالتالى يتم احداث قدر كبير من عمليات التنسيق المشترك بين هذه الاقسام وبين جهاز الاستخبارات، مما يزيد من فاعلية التعاون المشترك بين كل منهم والاخر.

ثانيا - معرفة متطلبات متخذ القرار فى الكيان الادارى:

تعد العلاقات الطيبة القائمة بين متخذ للقرار فى الكيان الادارى وبين جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان متخذ للقرار يكون لديه:

- اهتمامات معينة تظهر اثناء العمل.
- مجالات محددة تحمل فى طياتها العديد من الاسئلة.
- دراسات وبحوث يرى اهميتها وضرورتها.

حيث ان متخذ القرار له اهتمامات معينة تحتاج الى فهم والى استيعاب، وهو ما يتطلب ان يتم تفهم هذه الاحتياجات، وبصفة خاصة ان الرؤية المستقبلية للكيان الادارى تحتاج الى تحديد للجوانب والابعاد التى يراها متخذ للقرار، وهو ما يتطلب هذا للفهم والوعى الخاص من جانب الاستخبارات التسويقية وفى الوقت ذاته تطلب منهم ادراكا لاهمية اخذها فى الحسبان عند القيام بالبحوث والدراسات.

وتأتى حسن العلاقات الطيبة مع متخذ القرار بنتائج ايجابية، فضلا عن التعرف عن قرب عن لروى المستقبلية التى يفكر فيها متخذ للقرار للكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى علاقات لازمة لحص القيام بالاعمال وتنفيذ البحوث، فضلا عن ان الثقة المتبادلة بينة وبين جهاز الاستخبارات التسويقية واخذه بنتائج الدراسات والبحوث بعد امرا جوهريا واساسيا.

وهو مليأتى من علاقات القرب معه، ومن التعرف على ماذا يحتاج إليه من معلومات، واهتماماته، ورؤيته المستقبلية لمستقبل الكيان الإدارى، وبالتالي الاقتراب الجيد من متخذ القرار، والفهم الجيد لكافة الجوانب والارتكازات التى يسرى ضرورة البحث فيها... كما ان تلقى توجيهات متخذ القرار تساعد الاستخبارات التسويقية على التنسيق التام معه، وبصفة خاصة فى اجراء البحوث والدراسات التى يهتم بها.

ثالثا - وجود قدر من الاحترام المتبادل بين الاستخبارات التسويقية وباقي اقسام الكيان الادارى؛

حيث ان نجاح الاستخبارات التسويقية فى مهمتها امر اساسى ورئيسى يتوقف على احترام الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى لها ولدورها، خاصة ان انعكاس هذا الدور على مهمة واداء هذه الاقسام ونجاحها فى تحقيق اهدافها يعدى عامل هام فى تحسين العلاقات الوطيدة بينهما.

وهو عامل اساسى ورئيسى ووثق على من اجل التنسيق المشترك بين الاستخبارات التسويقية، وبين اقسام الكيان الادارى، وهو تنسيق لازم لاتمام العمل والنهوض به، وبصفة خاصة ان جانب كبير من الاعمال التى تم مسوتاه فى الاستخبارات التسويقية، لو فى الاقسام الاخرى يعود كل منه الى الاخر، وهو عطاء متبادل ما بين جهاز الاستخبارات وبين الاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى.

رابعا - وسائل التنسيق فى الاستخبارات التسويقية؛

تستخدم الاستخبارات التسويقية وسائل عديدة من اجل التنسيق المشترك بينها وبين اقسام الكيان الادارى، وهى وسائل فعالة، حيث يتم التنسيق بفاعلية بين الاستخبارات التسويقية، وبين اقسام الكيان الادارى الاخرى، وهو تنسيق يتم بوسائل كثيرة من بينها:

- الاجتماعات المشتركة حيث يتم عقد اجتماع مشترك ما بينت جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين الأقسام الأخرى، أو قسم من هذه الأقسام، ويتم التفهم لتام لمطالب التي يسوقها كل طرف، وهي عملية تم بشكل دوري وفقا ومواعيد محددة من قبل، لزو وفقا لظهور الحاجة الى عقد هذا الاجتماع المشترك... كما يتم عقد هذا الاجتماع ايضا بمناسبة اليوم العالمى للكيان الادارى، أو اعتمادا الميزانية وقرار الموازنة، أو عيد تأسيس الكيان الادارى..

- الاتصالات التليفونية وهو الشكل الغالب على رسائل التنسيق المشترك، حيث يدور تنسيقا مشتركا عبر التليفون، بين جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين مسئولين ف الأقسام الأخرى يتم من خلاله التعرف على احتياجات كل منهم من الآخر واجراء شكل من أشكال التنسيق بينهما.

- مذكرات العمل المتبادلة التي يتم تبادلها ما بين جهاز الاستخبارات التسويقية وبين قيادات الأقسام الأخرى فى الكيان الادارى، ويتم من خلال هذه المذكرات التنسيق المشترك بينهم.

وبالتالى فان هناك وسائل متعددة لتنسيق، خاصة ان هناك دائما حوارا فعالا يتم من خلاله معرفة احتياجات كل طرف، والتنسيق المشترك من اجل اشباعها.

خامسا - فاعلية التنسيق فى الاستخبارات التسويقية :

يتم التنسيق بفاعلية كاملة ما بين الاستخبارات التسويقية وبين اقسام الكيان الادارى، اخذ فى الاعتبار وسائل الضرورة والفاعلية الكاملة، فضلا عن وسائل الجاهزية التي تشمل جميع اعمال الاستخبارات التسويقية.

وتستمد فاعلية التنسيق فى الاستخبارات من عدة عناصر اساسية هامة من بينها ما يلى:

- ضرورة التنسيق وارتباطه بانجاز الاعمال الخاصة بالاستخبارات التسويقية.
 - ان التنسيق يقوم على الفهم المتبادل لوظيفة الاستخبارات التسويقية، وكذلك الوظائف الاخرى القائمة في اجهزة للكيان الادارى.
 - لارتباط النتائج ببعضها البعض، وفاعليتها ببعضها البعض، خاصة ان كل منهما يؤثر على الآخر.
 - ان الاستخبارات عنصر مساعد ومعاون لجميع الاجهزة الاخرى سواء فى تادية اعمالها، او فى انجاز بعض متطلبات هذه الاعمال.
- وبذلك فان التنسيق يكتب فاعلية الكاملة فى احداث التغيرات الايجابية الفعالة فى الكيان الادارى، وهو ما يتطلب من مدير الاستخبارات التسويقية الحرص على تأكيد التنسيق، سواء الدخل داخل الاستخبارات، او الخارجى مع اقسام الكيان الادارى المختلفة.
- ويرتبط التنسيق فى الاستخبارات التسويقية بجملة حقائق موضوعية من اهمها مدى سمعة وكفاءة العاملين فى الاستخبارات، ومدى قدرتهم على خدمة عملهم، ومدى قدرتهم على تنفيذ الابحاث والدراسات الموكولة الى كل منهم، ومدى احترامهم لعملهم ومحافظةهم على اسرار هذا العمل.

المبحث الرابع عشر

متابعة نتائج الاستخبارات التسويقية

يعد نشاط المتابعة من اهم وخطر الأنشطة في الاستخبارات التسويقية، حيث لا يوجد تخطيط بدون متابعة، ولا يوجد تنظيم بدون متابعة، ولا يوجد تحفيز بدون متابعة، ولا يوجد تنسيق بدون متابعة، وبالتالي فان نشاط المتابعة متداخل مع جميع الأنشطة الادارية التي تمارس في الاستخبارات التسويقية، حيث ان المتابعة في الاستخبارات التسويقية تتم عن قرب، وهي متابعة لصيقة بالحدث الذي يتم، وهي اقتراب فاعل مع المنفذين للاعمال، وتتدخل وتراقب عن كثب كل ما يحدث ويتم، ليس فقط من اجل تامين تدفق البيانات، ولكن ايضا لحماية الباحثين من اى خطر يهدد عملهم، حيث تتم متابعة نتائج البحوث والدراسات التي يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية من خلال ملاحظة اثرها وتأثيرها على متخذ القرار في الكيان الاداري، وقراراته التي يقوم باتخاذها، في ظل المتغيرات للعديدة المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

وبذلك فان نشاط المتابعة نشاط اساسي ورئيسي في أنشطة الاستخبارات التسويقية، سواء كانت متابعة العمل الممارس، او متابعة الافراد العاملين في جهاز الاستخبارات التسويقية.

وتتم المتابعة على نطاقين اساسيين هما:

- متابعة الباحثين اثناء عملهم في الاستخبارات التسويقية.

- متابعة الاجاز الذي يتم وفقا ومراحل اجراء البحث والدراسة.

وتتم المتابعة من خلال المعرفة للصيقة بالعاملين في الاستخبارات التسويقية، وهي معرفة تفصيلية عن قرب بكافة العناصر الاساسية للعمل الذي يقومون به،

ومراحل إنجازة، وبالتوقيتات القياسية اللازمة لتقييم الأعمال، ومعدلات هذا الانجاز الذى تم.

وهى متابعة قائمة على المعرفة الكاملة بالأنشطة الأخرى، ومعرفة أيضاً بالامكانيات، والموارد المتاحة، وبالتالي تأتى المتابعة الإيجابية للأنشطة والأعمال، لا تترصد للخطأ، وإنما تقوم بمبادرات اصلاحية وفعالة لعدم حدوثه... وهى حماية ووقاية وفاعلة بشكل كبير، وهى متابعة قائمة على العديد من الجوانب الرئيسية أهمها ما يلى:

أولاً - مفهوم المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

بعد نشاط المتابعة فى الاستخبارات التسويقية من الأنشطة الأساسية الرئيسية فى الجهاز، حيث ترتبط عملية المتابعة التى تتم فى جهاز الاستخبارات بالمفهوم الوقائى للمتابعة، وهو مفهوم حمائى ضد الأخطاء أو القصور الذى يحدث فى الكيان الإدارى، وتتخذ من نظم الحماية الوقائية وسيلة فعالة لتأكيد المتابعة، حيث تقوم بمتابعة الأعمال التى تتم وتتنبأ بالمسار الخاص بكل منها، وتوقع حدوث الخطأ، فى مرحلة معينة من مراحل البحث والدراسة، خاصة عند ظهور متغيرات جديدة أو حدوث ما يؤثر بشدة على قدرة الباحثين فى الوصول الى البيانات المطلوب الوصول إليها، والعمل على عدم وقوع هذا الخطأ، وبالتالي تجنيب الكيان الإدارى تكاليف اصلاح الخطأ، والوقت الذى يتم فيه هذا الاصلاح، فضلاً عن الجهد المبذول فى هذا الاصلاح... وتقوم المتابعة على فلسفة الوقاية والحماية من القصور والأخطاء، ولا تسمح بأى انحراف عن ما هو مرسوم وموضح من الأعمال التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية، وبذلك فإن المتابعة الوقائية هى النمط العام السائد للعمل فى الاستخبارات التسويقية، وهى متابعة أساسية وضرورية لحسن القيام بالأعمال المطلوبة، وهو ما يجعل من المفهوم الوقائى الحمائى للمتابعة

مصدر الامان للقيام بالاعمال، وفي الوقت ذاته اداء حماية ووقاية لها.

وتتم في هذه المتابعة القيام بالاتي:

- وضع جداول وقت TIM TABLE للاعمال التنفيذية التي سوف تتم

وتتجز خلال مراحل تنفيذها مع وضع برامج قياسية لهذه الاعمال.

- قياس الاعمال المنفذة وفقا وجداول الوقت التي استغرقت والمخطط ومعرفة الانحراف الخالص بكل منها.

- معرفة اسباب الانحراف او لوجة القصور الذي تم، او تحديد مسار ومجالات القصور.

- التدخل السريع الفوري لعلاج الانحراف والقصور قبل اي يقع او يحدث او تتسع خسارة.

- اعادة النظر في خطة للبحوث والدراسات واجراء التعديلات اللازمة.

وبذلك فان الاسلوب الوقائي الحمائي هو للنمط العام للمتابعة في الاستخبارات التسويقية، وهو نمط عام شائع في كافة الانشطة والاعمال التي تتم وتقوم بها الاستخبارات متابعة ومراقبة بشكل وقائي حمائي..

ثانيا - انواع المتابعة في جهاز الاستخبارات:

تتم في الاستخبارات التسويقية انواع عديدة من المتابعة، وهي في اطار العمل الذي يتم في هذه الاستخبارات تاخذ الجانب الاكبر منها الجانب الوقائي الحمائي، الا ان هذه المتابعة تتنوع وتشمل انواعا كثيرة يمكن التعرف عليها على النحو التالي:

- متابعة وقائية فورية لحظية، وهي متابعة وقائية ترصد الخطأ وتنبأ به قبل وقوعه، وتبادر بشكل فوري تلقائي في تصحيح المسار قبل حدوث هذا

للخطأ، وهي المتابعة ذات الشكل الاساسى للمستخدم فى أنظمة الاختبارات، وهي متابعة قائمة على المبادرة الذاتية والرقابة الضميرية الخاصة بالباحثين، كما لها عمل فى إطار القياس العام، وتنفيذه ومقارنته بالقياس الخاص للخطوة الموضوعية لاجراء للبحوث والدراسات، وتقوم بعمليات تصحيح المسار بشكل ذاتى تلقائى.

- متابعة علاجية تتم وتحدث اذا ما حدث قصور او خطأ، وتبادر باصلاح بشكل فوري وبمجرد حدوث للقصور وتبادل بعلاج، وهي متابعة لا تعمل لنظام الاختبارات التسويقية اليها، ولن كانت تحدث فيها نتيجة لوقوع للخطأ والقصور، والذي ينجم عن اسباب خارجية كثيرة، والتي لا يستطيع جهاز الاختبارات التنبؤ به او تجنبه او حتى للتحكم فى هذا للخطأ.

- متابعة ميدانية تقوم على متابعة العمليات الميدانية التى تتم فى الاختبارات، وتبادر باتخاذ القرارات الفورية اللازمة لتصحيح المسار، وتنفيذ الاعمال الميدانية التى تقوم بها الاختبارات التسويقية.

- متابعة مكتبية تعتمد على التقارير التى ترفع اليها عن الانشطة التى تمارسها، وبصفة خاصة تقارير الباحثين الذين يعملون فى أنشطة الاختبارات التسويقية عن تقدم الاعمال التى يقومون بها.

- متابعة فورية لا تنتظر، بل تأخذ الشكل التلقائى، سواء فى الاصلاح، او لحدث التعديلات الايجابية المطلوبة، وهي متابعة تعامل مع المعطيات العامة للنشاط، خاصة لاجراء للبحوث والدراسات التى تقوم بها الاختبارات وفقاً للخطوة العامة لها.

- وبذلك فان المتابعة نشاط فاعل لا ينتظر حدوث الخطأ، بل يبادر فور توقعه

بحدوث هذا الخطأ أو القصور، وبالتالي تجنب الكيان الإداري للتكاليف الباهظة المترتبة على حدوث هذا الخطأ، وتكاليف الإصلاح.

ثالثاً - ضرورة المتابعة في جهاز الاستخبارات التسويقية؛

تتميز المتابعة في جهاز الاستخبارات التسويقية بأنها أساسية لازمة لحسن القيام بالأعمال الموكولة لجهاز الاستخبارات، وهي وظيفة فعالة في متابعة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز التي تتم في نشاط الاستخبارات التسويقية.

وهي نشاط لازم وضروري لحسن قيام الاستخبارات التسويقية بنشاطها في إجراء البحوث والدراسات، كما أنها أيضاً لازمة وضرورية لحسن اختيار العاملين في الاستخبارات التسويقية، والتأكد من سلامتهم ومن صلاحيتهم لهذا العمل.

وهي بذلك متابعة لكل من الأعمال التي تتم، والمعالجات التي تحدث خاصة معالجات المشاكل التي تظهر أثناء البحث والدراسة... وهي متابعة فعالة للأعمال والدراسات التي يقوم بها الباحثين، خاصة الأنشطة التي يتم دراستها، والعلاقات الوطيدة الطيبة مع مصادر البيانات، وكذلك ما يتم ويحدث في الأنشطة التي تمارسها الاستخبارات التسويقية.

والمتابعة بذلك أكثر من ضرورية حين تعتمد منها الاستخبارات التسويقية فاعليتها.

ويقوم أسباب الضرورة إلى عدة عناصر أساسية هامة من بينها ما يلي:

- أساسية ولازمة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز في نشاط الاستخبارات التسويقية.
- لازمة لتحقيق الترابط الأعمال التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

- لازمة لحسن اختيار الباحثين وتنفيذهم لآعمالهم.

وبذلك فان نشاط المتابعة اساسى وضرورى للقيام باعمال الاستخبارات للتسويقية.

رابعاً - شمولية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية :

تحتاج المتابعة الى الشمول حتى تصبح متابعة فعالة، حيث ان ترك ا شئ للصدقة او للعشوائية يؤدى الى كوارث حقيقية لجهاز الاستخبارات للتسويقية، كما ان نجاح الاستخبارات التسويقية فى الوصول الى البيانات المطلوبة يحتاج الى المتابعة الحقيقية، فضلا عن ان نظم للتدريب والمكافأة والاثابة قد تؤدى الى نتائج عكسية لو غير ايجابية اذا لم يكن هناك نظام لمتابعة....حيث تتم المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية بشكل شامل ومتكامل، ولا نترك اى شئ يتم لو يحدث فيها للصدفة، بل نكخل بعلم وعقلانية لتقييم هذا الشئ، وبالتالي فان شمولية المتابعة عنصر اساسى ورئيسى لنجاح العمل وسلامته، وبالتالي فان شمولية المتابعة تتم من خلال الاهتمام بمتابعة كافة:

- العناصر والتفضيلات الدقيقة بنشاط الاستخبارات.

- المكونات التى يتكون منها هذا النشاط.

- العوامل والادوات التى يتم استخدامها وتطبيقها.

وهو ما يتم متابعته بشكل تفصيلى، خاصة ان المتابعة تعمل على توفير للتكاليف والوقت والجهد الذى يتم استغراقه فى تنفيذ الاعمال المطلوبة، او فى اصلاح هذه الاعمال، فضلا عن ان جانب من النشاط الذى تمارسه الاستخبارات قائم على المتابعة الدقيقة لقيام بالاعمال.

حيث ان المتابعة فى اعمال الاستخبارات متابعة شاملة لكافة العناصر التى يتم الاعتماد عليها، وبالتالي تتم متابعة الأنشطة والافراد المكلفين بإدائها، وای قصور يتم للتدخل الفورى لاصلاحه، وبذلك فان المتابعة شاملة لكل من:

- الأنشطة التى تمارسها الاستخبارات.

- الافراد العاملين فى الاستخبارات.

- الاجهزة والمعدات التى يستعان بها.

خامسا - فاعلية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

تستمد المتابعة فاعليتها من دورها الذى تقوم به، وهو الدور الذى يؤسس هذه الفاعلية حيث ان نظام المتابعة فى الاستخبارات لا بد ان يكون فعالا، اى منجزا ومحققا لاهدافه، خاصة انه عند اكتشاف اى لخطاء يتم المبادرة بعمليات الاصلاح حتى لا يحدث ان تتفاقم التكاليف وتوسع الخسائر مع تزايد حجم الوقت والجهد اللازم لاصلاح الخطأ والقصور.

ان هذه الفاعلية لها مقاييس، كما ان لها مرجعيات تقاس بها ويعود بها اليها، وهو ما يحتاج الى معرفة وتأكيدات ان عملية المتابعة لا بد ان تكون فاعلة الى أقصى مدى.

حيث يتم قياس الفاعلية الخاصة بالمتابعة من خلال الاتى:

1. حجم التكاليف التى تم تجنبها للكيان الادارى وللإستخبارات التسويقية فى التعامل مع لخطاء كان يمكن ان تقع، ولم تحدث نتيجة اكتشاف مبكر وجود انحراف فى المسار الخاص بهذه الاعمال.
2. حجم الموارد والوقت والجهد الذى كان سينفق فى لحدوث لخطاء لو

معالجات لاختطاء، واصبح من خلال المتابعة من الممكن عدم حدوثها
ومقدار الوفرة الذي تم استخدامة في اجراء مزيد من البحوث والدراسات
التي تهتم بها الاستخبارات التسويقية.

3. الاصلاحات التي قامت بها للمتابعة من اجل توفير عناصر الجاهزية
للاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة قدرتها على ادارة نظم البيانات
والمعلومات التسويقية المتخصصة التي تهتم بها الاستخبارات التسويقية،
والتي تحتاج الى متابعة فورية عن قرب.

4. العناصر التي تهتم بها عملية المتابعة وتقوم باستخدامها، خاصة ان جانب
كبير من نشاطها قائم على الرقابة الضميرية الذاتية التي تحصر من اجهزة
الاستخبارات على وجودها لدى الباحثين.

وبذلك فان المتابعة عنصر فاعل في ادارة الاستخبارات التسويقية، وهو ما
يعطى لعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز اثرها وتأثيرها على
العاملين في الاستخبارات التسويقية، وفي قيام هؤلاء العاملين بالانشطة التي يتم
ممارستها في الاستخبارات التسويقية، خاصة ان جانب كبير من المبادرات البحثية
يكون نتيجة لجهود هؤلاء الباحثين واستثمار ما تم لتفاقة عليهم من تدريب واعداد
لوصول بهم الى درجات مناسبة من الجاهزية والاستعداد للتنام.

المبحث الخامس عشر

تقرير الاستخبارات التسويقية

تتم أعمال الاستخبارات التسويقية بنكاء كبير، الأمر الذى جعل لها دورا محوريا ورئيسيا فى اتخاذ القرارات، وفى صناعة الاحداث بكل اشكالها، وباختلاف لوانها وميادينها... وبالتالي فهي نشاط اساسى وضرورى لبقاء الدول والحكومات والشركات... وكافة الكيانات الادارية... كما انها عملية اساسية وضرورية لترشيد القرارات المتخذة فى عالم اليوم... عالم الغيوم والضباب الذى يحيط ويغلف الاجواء، ولا ينفرج امام متخذ القرار... الا قليلا.

وفى هذا القليل اتى وينهض تقرير الاستخبارات التسويقية وتم الاعمال الخاصة به ارتباطا بالقياس والنشاط لكيان الادارى الذى يعمل به هذه الاستخبارات. وبعد تقرير الاستخبارات التسويقية ملخصا وافيا تعرض فيه النتائج التى تم التوصل اليها، يقدم وفقا للمستوى الادارى الذى يشرف على عمل الاستخبارات... وبالشكل المنفق عليه، والمقدر ان تصل نتائجه الى متخذ القرار الاول فى الكيان الادارى.

وهو بذلك يعرض للنتائج التى توصلت اليها جهود الباحثين فى العمل الذى يقومون به، ويقوم تصورا عاما لحل ومواجهة المشاكل التى كان يقوم بدراستها، وفى ضوء اولويات لتناول البدائل المتاحة.

وبذلك فان هناك اهمية خاصة لهذا التقرير الذى يتم عرضه على متخذ القرار، والذي يمكن له الرجوع اليه فى اى وقت، خاصة ان هذا التقرير يتم الاسترشاد به والاحتكام اليه فى كثير من المواقف الادارية التى يواجهها متخذ القرار فى الكيان الادارى.

وبذلك فإن التقرير هو ملخص الجهود التي بذلتها الاستخبارات التسويقية، سواء في تحديد مجتمع البحث، والاتصال بمفردات هذا المجتمع، أو في اختيار عينة للبحث... أو في جمع البيانات الخاصة بهذا المجتمع...

ويعد جمع البيانات الأساس الذي تبني عليه عملية اتخاذ القرار، وهي وظيفة الاستخبارات التسويقية، ويتم صياغة ما تم التوصل إليه من معلومات في شكل تقرير يتم رفعه إلى متخذ القرار.

والتقرير بذلك هو مرآة عاكسة للبحث والدراسة التي تمت، وهو ختام لجهد وعمل متواصل تم خلال مراحل سابقة، ويأتي التقرير ليعرض هذا الجهد ويضيف إليه قدرات عالية على استشفاف النتائج، وتوضيحها لمتخذ القرار.

ويتم تصنيف التقرير إلى عدة أنواع من بينها: للتقرير الكتابي، والتقرير الشفهي، ويمتاز التقرير الكتابي بأنه يمكن العودة إليه في أي وقت، كما يمكن لأكثر من فرد الاستفادة منه في وقت واحد.

ويأخذ التقرير عدة أشكال، سواء من حيث الحجم، أو من حيث الإيجاز، أو من حيث استخدام الجداول والرسوم، وحيث يحتاج كتابة التقرير إلى جهد كبير وذكاء شديد ليس فقط للوقوف على:

- أسلوب كتابة التقرير واستخدام الفاظة وكلماته ومصطلحاته، أو من حيث استخدام تركيبات الجملة، والفقرات الخاصة به.

- عرض الجداول والرسوم البيانية، وعرض الصور الإيضاحية المدعمة للتقرير.

- اختيار فقرات العرض، وإيجاز النتائج التي تم التوصل إليها، وعرضها بأسلوب سلس يوضح النتائج.

ويتم استخدام التقرير في أحداث المعرفة لدى متخذ القرار، خاصة ان التقرير يتم ابلاغه له في الوقت المناسب، ويتم متابعة هذا التقرير للتأكد من قراءة متخذ القرار له، وأنه بالفعل قد احيط بعناصره التي اراد كاتب التقرير ابلاغه بها، وأنه اتخذ القرار المناسب بشأنه، خاصة ان جانب كبير من اسباب لتخاذ القرار يعود الى المعلومات التي تم لحاظته بها.

وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

اولا - اسلوب كتابة التقارير:

لكل لغة اسرارها، ولكل لغة ادواتها، ومن يملك، وهو البداية الاساسية التي يجب الاحاطة بها خاصة ان كتابة التقرير فن، واحتراف بشكل اساسي وكبير، وان معرفة الاسس العامة لكتابة التقرير لا تلغى هذا الفن، بل انها تدعمه، وتسانده يختلف كتابة التقرير باختلاف كل من كاتبة والمكتوب الية، سواء من حيث:

- الوقت المتاح له ان يقرأ فيه.

- المستوى الثقافي الخاص به.

- المستوى الادلوي الذي وصله.

- العادات والتقاليد المعتاد عليها.

- القرار المطلوب اتخاذه.

ويتم مراجعة التقرير بشكل جيد حتى ياتي خلوا من الاخطاء المطبعية، خاصة ان وجود اي خطأ قد يؤثر على سلامة النتائج التي تم عرضها في التقرير، كما يتم الاخذ في الاعتبار علامات الترقيم الواردة في التقرير بشكل اساسي ورئيسي.

وهي مرحلة تحتاج الى ذكر كافة للتفصيلات، ودون ترتيب معين، وانما مجرد سرد لعناصر التفصيلية.

حيث يجب ان يكون التقرير بسيطاً موجزاً، يعرض النتائج التي تم التوصل اليها، بأسلوب بسيط سلس، وبإيجاز، وفقاً والمستوى الإداري الذي يرفع إليه، عارضاً لأهم النتائج التي تم للتوصل اليها، والمستوى الذي يمثل.

ويتم عادة كتابة التقرير على عدة مراحل من أهمها ما يلي:

• مرحلة الكتابة الأولية، وفيها يتم كتابة التقرير بكافة تفاصيله، وبأى أسلوب عارضاً كافة الأفكار التي تضمنها البحوث والدراسات التي قام بها جهاز الاستخبارات للتسويقية.

• مرحلة تنقيح التقرير، ويتم في هذه المرحلة إزالة الزوائد التي أضيفت إلى التقرير والمواشى، فضلاً عن عرض التقرير لنتائج البحوث والدراسات التي تم للتوصل اليها.

• مرحلة إيجاز التقرير، ويتم فيها عرض أهم النتائج المطلوب إبرازها وإظهارها لمتخذ القرار، مع مراعاة الوقت والجهد المتاح له لقراءه هذا التقرير والنقاط الهامة المطلوب إبرازها.

ويجب التنبيه إلى أن التقرير المكتوب يمكن قراءته في أى وقت، ويمكن الرجوع إليه في أى وقت، وهو يساعد على تذكر أحداث حدثت في الماضي، ويساعد على فهم الأبعاد الجوانب التي يشير إليها التقرير، وبالتالي فإن المعلومات التي يتضمنها التقرير يتم إبرازها بشكل معين، كما تستخدم في فن الكتابة للعلامات والألوان التي تساعد على إيضاح أهمية هذه العناصر، وهو ما يشير إلى أن كتابة وإعداد التقرير يضمن استخدام ما يلي:

- الكلمات البسيطة السهلة المعبرة.

- الجمل غير المركبة والقاطعة.

- الفقرات التي تحتوي على فكرة واحدة فقط.
- الجداول التي تظهر بالارقام الحقائق.
- الرسوم التي توضح الاتجاه والحركة.
- الصور التي تظهر ما وصلت اليه مشكلة البحث وتدعم الاتجاه.
- الرموز والمعادلات التي توضح تركيب الظاهرة ومشكلة البحث.

ثانيا - محتوى التقرير:

يختلف محتوى التقرير حسب للشخص الذي سيرفع اليه هذا التقرير، وهو ما يحدد عدد صفحاته، وحجم محتوياته، واسلوب عرض الافكار الرئيسية له، وإن كان المضمون العام للتقرير لا يختلف كثيرا، حيث يحتوي العناصر الأساسية والرئيسية للبحث والدراسة التي أجريت، وهو ما يجب التنبيه اليه، خاصة أن التقرير هو عرض موجز، ويرفق به البحث الاصلى، لو أن مرفقات التقرير هي التي توضح العناصر التفصيلية للدراسة التي أجريت.

حيث ينقسم التقرير الى ثلاث اقسام رئيسية هي:

- المقدمة: ويعرض فيها ظروف البحث والدراسة التي أجريت واسلوب البحث المستخدم، والمشاكل التي واجهت الباحثين وطرق تغلبهم عليها.
- المتن: ويعرض فيه لكافة التفاصيل التي أجريت في هذا البحث، والمشكلة الدراسية والمقالات والعناصر التي استخدمت في الدراسة والبحث.
- الخاتمة: ويتم العرض فيها لتوصيات المقترحة للمشكلة موضع البحث والدراسة محل العلاج المناسب لها مع الاخذ في الاعتبار الاولويات والبدائل المطروحة.

وتحتاج كتابة التقرير الى ان يضع الكاتب نصب عينيه مجموعة من المبادئ الاساسية هي:

1. ان يضع الهدف من التقرير في نصب عينيه، حيث ان التعايش مع الهدف من التقرير لفترة مناسبة يساعد على حصن عرض التقرير، وبصفة خاصة ان هناك اهداف عديدة من التقرير مثل:

■ اعطاء معلومات.

■ تفسير موقف معين، او شرح ظاهرة معينة.

■ عرض افكار جديدة.

■ تقديم لتقارحات جديدة.

■ دراسة مشكلة معينة.

■ المساعدة في اتخاذ قرار معين.

2. ان يأخذ في الاعتبار الظروف الخاصة بالمستوى الادارى الذى يرفع اليه التقرير، وبصفة خاصة من حيث درايته على قراءة وفهم التقرير، والمصطلحات المستخدمة فيه، وطريقة ابلاغة بهذا للتقرير.

3. نظم الاعتبار في تقديم التقرير لى المستوى الذى يرفع اليه، ومدى قدرة واستعدادة للتعامل الفورى معه، واسلوب المقابلة التى سيتم فيها تقديم هذا التقرير.

ثالثا - وقت تقديم التقرير:

يتعين ان يتم تقديم التقرير فى الوقت المناسب لمتخذ القرار سواء كان صباحا فى بداية يوم العمل، او فى منتصف يوم العمل، او فى نهاية، حتى يقرأ ويستفيد

منه، ويتخذ القرار الرشيد في ضوء المعرفة التي استقاها من هذا التقرير، وبالتالي التقرير المقدم إليه يأخذ في اعتبارة العديد من العناصر التي تحتاج الى ان يعرفها كاتب التقرير من اهمها ما يلي:

- ما هي مؤهلات وخبرات قارئ التقرير ومدى توافق التقرير معها ؟
- ماذا يرغب قارئ التقرير (المرفوع اليه التقرير) ان يعرف ١٢.
- ماذا يعرف بالفعل قارئ التقرير مسبقا ١٢
- كيف يمكن للتوصل الى المعلومات التي يتضمنها التقرير لتضاف الى رصيد المعلومات لدى قارئ التقرير ١٢.
- هل هناك تعارض ما بين ما يتضمنه التقرير واي معلومات اخرى لدجى قارئ التقرير ١٢

- كيف يمكن اقتناع قارئ التقرير بالنتائج التي تم التوصل اليها ؟
- اي مصطلحات او رموز فنية يستطيع ان يفهم قارئ التقرير ١٢
- مقدار الحاجة الى هذه الرموز والمصطلحات المستخدمة والتي قد لا تستطيع قارئ التقرير فهمها بسهولة ١٢

- كيف يمكن استخدام التقرير (الحدود الوظيفية لقارئ التقرير) ١٢
- ويتم اختيار التوقيت المناسب من خلال المعرفة للصيقة بمتخذ القرار، ومعرفة تفضيلاته، ومعرفة اي الحالات المزاجية التي يمر بها، ومعرفة مدى جاهزية المتلقي للمعلومات الخطيرة التي يتضمنها التقرير...نتائج غير سارة لمتخذ القرار وتحتاج الى معالجة جيدة حتى يمكن ان يكون استقباله لها حسنا.

رابعاً - رد الفعل الناجم عن قراءة التقرير:

كثيراً ما تكون ردود الأفعال انعكاس لنتائج قراءة التقرير لمتخذ القرار، وهو ما يجعل من متابعة ردود الأفعال امر ضروري للتعامل، سواء في حركة، أو اتجاه، أو سير للكيان الإداري.

خاصة ان كثيراً من ردود الأفعال قد لا تأتي مناسبة لما انتهى إليه التقرير من نتائج... خاصة ان هناك دائماً أشياء قد تعارض مع ما انتهى اليه التقرير، خاصة في ضوء الأولويات المعروضة على متخذ القرار، لو مع ما هو متوقع ان يحدث خلال الفترة القادمة.

كما من ناحية أخرى هناك حدود لسلطات متخذ القرار، التي يجب معرفتها، والتي على مقدم التقرير اخذها في الاعتبار حتى لا يطالب بشئ يتعدى نطاق سلطات متخذ القرار المقدم إليه هذا القرار المقدم إليه هذا التقرير، وهو ما يحتاج الى معرفة.

ما هي هذه السلطات، وهي هي:

- سلطات تنفيذية.

- سلطة إدارية.

- سلطة فنية.

وبالتالي يحتاج الامر الى مراجعة جيدة وفهم وتحليل دقيق لردود الأفعال لمعرفة كل من الآتي:

• هل هي منسجمة ومتفقة مع النتائج ؟

• هل هي متعارضة كلياً أو جزئياً ؟

• هل هذا ناجم عن سوء فهم التقرير 1؟

• هل هناك شيء ما يتدخل في هذه الردود لفعال 1؟

• هل تحتاج الى معرفة الاسباب التى أدت الى هذا التعارض 1؟

فكثيرا ما تكون هناك تقارير بالغة الخطورة والاهمية، ولكن ردود الافعال قد لا تتفق مع ما ذهب اليه التقرير، لو لأنها متعارضة معه، لو ان ردود الافعال لا تصل الى مستوى الخطورة الواضحة من نتائج هذا التقرير... وبالتالي فان هناك دائما مهمة تقع على مدير الاستخبارات، هي التيقن من ان ردود الافعال تتفق مع ما ذهب اليه فى تقرير الاستخبارات، اى مع النتائج التى تم للتوصل اليها، فاذا ما وجد هناك تعارض يحاول ان يعرف لاسباب هذا للتعارض، خاصة ان عدم الاستجابة لنتائج الابحاث تؤدي الى احباط العاملين معه.

وبذلك فان فاعلية التقرير امر بالغ الاهمية والخطورة فى عمل الاستخبارات التسويقية، وفى تحقيق هذه الاستخبارات، وفى حسن اعمالها، وفى نتائج هذا الجهد المبذول منها.

خامسا - متابعة النتائج وعرضها او باول:

حيث يحتاج الامر الى متابعة دقيقة للادوات والوسائل وما اسفرت عنه نتائج عرض التقرير على مدير الاستخبارات، وعلى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى:

• فهم عميق للجوانب التى يشير اليها التقرير.

• وعى شامل بمتطلبات تنفيذ ما اوصى به التقرير.

• ادراك متكامل للنتائج المتوقعة من هذا التقرير.

حيث تتصل هذه النتائج بما يحدث ويتم في السوق، وإن تحديد ورصد متغيرات ومستجدات السوق، يتطلب أن تكون الاستخبارات التسويقية على علم ومعرفة كاملة بأوضاع السوق، وبالقوى الحاكمة والمتحركة فيه، ومؤثرات كل منهما، خاصة أن هناك دائما حوادث مؤثرة ومحركة لتفاعلات وتوازنات هذه القوى.

وهو ما يحتاج إلى أن تكون نتائج أعمال الاستخبارات ايجابية التأثير على الكيان الإداري، وبصفة خاصة معالجات المشاكل المتصلة بكل من قدرات الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

حيث أن مهمة الاستخبارات التسويقية ضمان عرض النتائج التي تتم وتحدث في السوق، ومتابعة ردود الأفعال التي تتم وتحدث أولا بأول.... وبالتالي يتم تجميع البيانات عن:

- تطور الظاهرة محل البحث.

- تطور أوضاع السوق نتيجة للقرار المتخذ.

- متابعة ردود أفعال المنافسين والقوى الأخرى.

وتتم المتابعة كنتيجة طبيعية لمعايشة الاستخبارات التسويقية لما يتم ويحدث، وبالتالي توفير القدرة على التدخل السريع فور حدوث أي متغير من شأنه أن يؤثر على نشاط الكيان الإداري، وعلى قدراته، وعلى توازناته، وعلى القوى التي يستند إليها في التعامل مع المؤثرات الاتجاهية في هذه السوق، وهي عملية تعنى أن عمل الاستخبارات عمل دائم ومستمر، لا يتوقف ولا يهدأ وتم في كافة جوانبه وابعاده الكثير من المتغيرات والمستجدات التي تستدعي حضورا ووعيا كاملا بها.

وإذا كانت لتقرير هذه الأبعاد والجوانب أهمية خاصة، فأنه من الضروري الإحاطة أن هناك قدر من المؤثرات الفاعلة لمدير الاستخبارات التسويقية، سواء عند عرض التقرير على متخذ القرار، أو عند الإحاطة بنتائج وردود أفعال متخذ القرار بعد قراءته لهذا التقرير.

وبالتالي فإن هناك تأثير متبادل ما بين قائد الاستخبارات التسويقية، وبين قائد الكيان الإداري، وهذا التفاعل هو الذي يعطى للتقرير فاعليته الكاملة، وهو ما يحتاج إلى فهم متبادل ووعي إدراكي عميق بوظيفة الاستخبارات ودورها الذي تقوم به في الكيان الإداري.

وهي مهمة العاملين في الاستخبارات التسويقية، خاصة أن جهودهم لا بد أن يكون ملموسا ومحسوسا وفاعلا في الكيان الإداري.

المبحث السادس عشر

ادوات الاستخبارات التسويقية

على الرغم من أن الاستخبارات التسويقية تمارس فنونها في جمع البيانات منذ عهود كثيرة، إلا أنها كنشاط تقوم به الكيانات الإدارية من أجل تعزيز مكانتها في الأسواق، خاصة أن المكانة التنافسية للكيان الإداري تكاد تتوقف على قدرته على معرفة البيانات اللازمة لتطوير النشاط والقدرات الخاصة بهذا الكيان في الأسواق، وبصفة خاصة البيانات المؤثرة على عمليات:

- تطوير المنتجات.

- نظام التوزيع.

- أنظمة التسعير.

- أنظمة للترويج.

وهي بيانات تحتاج إلى استخدام أدوات كثيرة، سواء للوصول إلى مصادرها، أو لتعامل مع عذع المصادر، وهي بالطبع أدوات تختلف باختلاف السوق الذي تجمع من خلاله هذه البيانات، خاصة أن هناك دائما طبيعة شخصية كثيرا ما يضاف للمكان على مصدر البيانات من مؤثراته، وهو ما يتضح من جمع البيانات في أسواق خارجية معينة، حيث تختلف الأدوات باختلاف الأسواق.

حيث تستخدم الاستخبارات التسويقية العديد من الأدوات في جمع البيانات، وتحليل المعلومات، وأحداث المعرفة لمتخذ القرار، وهي أدوات كثيرة ومتنوعة يتم استخدامها في كل مرحلة من هذه المراحل، كما يتم استخدامها ميدانيا ومكتبيا، ويتم التدريب عليها، والارتقاء وتطوير مهارات هذا الاستخدام، وهو ما يحتاج إلى العرض لها بإيجاز على النحو التالي:

أولاً - أدوات مرحلة جمع البيانات:

على الرغم من أن عملية جمع البيانات عملية أساسية في اجراء البحوث والدراسات، إلا أنها تحتاج إلى أدوات كثيرة تستخدم في البحوث والدراسة، خاصة في إطار عمليات جمع البيانات، سواء للميدانية بالاتصال بالمصادر، أو الثانوية المكتبية بالاتصال بامناء المكتبات والجهات المنتجة لهذه البيانات، وهي تشمل العديد من الأدوات التي تلجأ إليها الشركات لتيسير عمل الاستخبارات التسويقية في جمع البيانات اللازمة لها في الأسواق الدولية.

وهي الأدوات التي يتم اللجوء إليها للحصول على البيانات في الأسواق الدولية والتي التي يصل إليها جهاز الاستخبارات التسويقية، وتتضمن هذه الأدوات عمليات: الاندماج والحياسة وإقامة شركات مشتركة، وفتح مشروع هناك، ومكاتب تمثيل... وهي كلها تنشأ بهدف الحصول على البيانات التي تستخدم في غزو الأسواق الخارجية، وفي عمليات التمكين فيها، ثم للتوسع والانتشار والتحكم وتوجيه قوى هذه السوق.

حيث يقوم الكيان الإداري بتيسير هذه الأدوات التي تحتاج إلى ما يلي:

1- فتح مكاتب التمثيل:

وهو البداية الحقيقية لاختراق أي سوق خارجي في أي دولة من الدول، ويتم التعرف من خلال هذا المكتب على كل شيء، خاصة:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| - للنواحي القانونية. | - للنواحي التمويلية. |
| - للنواحي التسويقية. | - للنواحي البيئية. |
| - للنواحي الاقتصادية. | - للنواحي المستقبلية. |

- النواحي السياسية. - النواحي الاجتماعية.

- النواحي الادارية. - النواحي الهندسية والفنية.

ويتم جمع البيانات في اطار الدراسات والبحوث التي يقوم مكتب التمثيل بها، بالإضافة الى حل المشكلات الخاصة بالكيان الادارى في الدولة او المنطقة التي تم فتح مكتب تمثيل بها، ويتم جمع البيانات والتعرف على الأشخاص، وتجديد العلاقات الطيبة معهم من خلال مكتب التمثيل الذي يتم فتحه في هذه الدولة ويضاف الى مكتب التمثيل ما تقوم به شركات الانوية العالمية من فتح مكاتب علمية لتنمية علاقاتها مع الدول النامية، خاصة في مجال جمع البيانات عن تأثير ادويتها الجديدة على متعاطيها...

2- إنشاء شركة مشتركة:

وهو اختيار نكي لتجنب كثير من التعقيدات التي تواجهها الاستخبارات التسويقية اثناء جمع البيانات التي تعتمد عليها في فهم هذا السوق الخارجى، فتقوم بتأسيس شركة مشتركة في هذه السوق... حيث يتم اختيار احد اكبر الكيانات الادارية العاملة في الدولة، وإنشاء شركة مشتركة معه، ويتم اختيار رئيس مجلس الادارة من كبار رجال الدولة، وهو مصدر حماية وبنافذة، وهو يتم اختياره كواجهة لهذه الشركة، ي حين ان نائب الرئيس هو الشخص الوحيد الذي يتم تعيينه من خبراء جمع البيانات المتخصصين، ويتم جمع البيانات من خلال استغلال منصب رئيس مجلس الادارة، والاقتراب الحذر من مصادر البيانات، ومعرفة ابعاد وجوانب ومعرفة محركات السوق، والقوى المؤثرة فيها، والتعمق للتدريجى في هذه السوق، خاصة للحصول على قاعدة بيانات الشريك الرئيسى في الشركة المشتركة، وتسخير لخدمة اغراض جمع البيانات.

3- افتتاح فرع صغير تجريبى:

وهو فرع من فروع جمع البيانات، وهو نوع للقيام بالبحوث والدراسات التجريبية، حيث يقوم برصد تأثير ادخال متغير تجريبى الى السوق، ومعرفة ردود الافعال الخاصة بهذا المتغير، وتجربة ما لدى الكيان الادارى من منتجات، واختبار مدى جودتها، ومدى المعرفة عن هذا السوق الذى يزعم للكيان الادارى الدخول اليه بفاعلية كاملة... ويتم بهدوء ادخال المنتجات التى يرغب للكيان الادارى فى تجربتها، واختبار مدى صلاحيتها ونجاحها، ثم التوسع تدريجيا.

ويعمل هذا الفرع التجريبى على اختبار العديد من التجريبية التى يتم بعد التاكيد من نجاحها ادخالها الى الاسواق بفاعلية كاملة.

4- افتتاح شركة تابعة كاملة:

حيث يتم القيام بفتح شركة تابعة فى السوق الدولية، بعد التاكيد من صلاحية وملائمة البيانات التى سبق جهاز الاستخبارات التسويقية جعلها، خاصة ان هذه الشركة بهذا من خلال موظفيها الدائمين، حيث تقوم بجمع البيانات بصفة دائمة ومستمرة وارسالها الى الشركة الام، سواء كان ذلك عن بحوث ودراسات محددة، او كان هذا المجتمع بصفة مستمرة، وهو الشكل الذى قد تتخذه عملية جمع البيانات عبر وسائل اساسية، خاصة عندما يكون لديها عدد مناسب من العاملين الجيدين، وعندما تكون الاوضاع لا تسمح الا بذلك، خاصة عبر وسائل محددة، وفاعلة وعدم ذكر الكيان الادارى او لسمه فى هذه الشركة التابعة.

5- افتتاح فرع كبير وفعال:

وهو يمثل قمة التواجد الحيوى للكيان الادارى فى السوق، وهو ما يتطلب لجراء بحوث ودراسات شاملة ومتكاملة تشمل كافة المتغيرات والمستجدات

والثوابت المؤثرة على التواجد في هذه السوق، وتحتاج الى عدد مناسب من الباحثين، فضلا عن متطلبات المنتجات التي يرغب الكيان الاداري في ادخالها الى هذه السوق.

ويتم بهذه الأدوات جمع البيانات الخام من مصادرها المختلفة.

6- الاندماج مع الكيانات الادارية الاخرى:

ويتم ذلك باستغلال الأدوات المختلفة التي تعطى لطبعا بضرورة الاندماج، سواء من خلال استغلال لحظة ضعف في الكيانات الاخرى، وشرائها ودمجها في الكيان الاداري وتستخدم في ذلك سياسات عديدة متنافسة تعمل على ابتلاع الكيانات الاخرى⁽¹⁾.

وتم في عمليات الجمع للمبداني استخدام وسائل عديد من اهمها الوسائل الاتية:

1. الاستقصاء.

2. الملاحظة العلمية.

3. التجربة العملية.

ويتم استخدام الاستقصاء الذي يتم تصميمه بشكل معين للحصول على البيانات المتوفرة لدى المستقصى منه، حيث يتم صياغة الاسئلة بأسلوب بسيط، يشجع على الاجابة على الاسئلة الموضوعية فيها، كما يحفز المستقصى منه على الادلاء باقواله بصراحة، وتستخدم ايضا كروت الملاحظة للذكى في ملاحظة التطور الذي يطرأ على السلوك.

(1) - قد يتم لشراء والاندماج عبر سياسة علمية من جانب الدولة مثل سياسات الخصخصة، لو عبر لحظة عدم قدرة لدى الشركة المطلوب ابتلاعها ودمجها في الكيان الاداري... خلاصة ان شراء شركة قد لا يؤثر اى خوف من موجودتها التي لديها.

كما تستخدم أيضا بطاقات متابعة للتجارب العملية في جمع البيانات عن الظواهر البحثية التي تتم.

ويتم استخدام عمليات النسخ، والتصوير، والرسم، وعمليات التنزيل والرفع في أجهزة الكمبيوتر، والتعديل، والتوزيع، والمراسلة، والبريد الإلكتروني في عمليات الحصول على البيانات.

كما يمكن استخدام طريقة البريد التقليدي، وعمليات الاتصال في الحصول على البيانات والمعلومات، كما أن صلة مهمات المكتب واحدة من أهم مصادر البيانات التي يتم الحصول عليها من المنافسين، وقراءة ما بها.

ثانيا - أدوات تحليل البيانات؛

يستخدم في الاستخبارات التسويقية العديد من أدوات تحليل البيانات، للوصول إلى المعلومات التي تكتنفها هذه البيانات، وبالتالي استقراء البيانات، والدلالة عليها، حيث تستخدم الاستخبارات التسويقية العديد من أدوات التحليل من أهمها:

- العلاقات التداخلية، والتشابكية بين العوامل.
- الربط بين الأجزاء.
- الاستخلاص.
- الاستنتاج.
- الاستقراء.
- التنبؤ.

وفيما يلي عرض موجز لهذه الأدوات:

1- العلاقات التشابكية:

يستخدم هذا النوع من التحليل للكشف عن إمكانات التشابك في العمليات الإنتاجية، والتسويقية التي تتم، وتحديد قدرات كل طرف من الأطراف الشبكة التي

يتم التعاقد عليها، خاصة الارتباطات بين كل منها والآخر.

2- تحليل الربط بين الاجزاء والمكونات:

وهو تحليل مكافئ يعمل على الوصول الى اسرار العلاقات المتداخلة في المنتج الواحد، خاصة عندما يكون مكون من العديد من الاجزاء والعناصر التي نحتاج الى فهم كامل لكل جزء منها.

3- الاستخلاص:

وهو نوع من التحليل الذي يربط بين عدة اطراف يقومون بعمل معين، ويتم استخلاص نتائج هذا العمل، وتعد القدرة على تلخيص واستخلاص النتائج من التحليلات بالغة الخطورة والاهمية.

4- الاستنتاج:

وهي تحليل يعمل على الوصول الى شيء جديد من معرفة الاشياء التي يتم قرائتها، ويصل من خلال هذه القراءة الى اشياء جديدة يتم استنتاجها، وبصفة خاصة تحديد اللازم لهذا الاستنتاج من خلال الخبرة الخاصة بالباحثين.

5- الاستقراء:

من منظومة البيانات المعروضة للتحليل، يتم الاستقراء للوصول الى علاقات جديدة، وتحديد تدخلات هذه العلاقات باشكالها ونوعها المختلفة، والربط بينها، خاصة في اطار:

- بيانات الماضي.

- بيانات الحاضر.

- اتجاهات المستقبل.

6- التنبؤ بعلاقات المستقبل:

وبصفة خاصة تحديد تالمكوشرات الاتجاهية وتحليل الفجوات، وتحديد افضل السبل لمعالجة هذه الفجوات، في إطار تداخلات وعلاقات كل منها بالآخر.

ويتم استخدام هذه الانوات بنكاه شديد، خاصة عند تحديد الاوزان النسبية للعناصر والعوامل الدخلة في تشكيل الظاهرة محل للبحث، ولجراء الحسابات الدقيقة لكل منها، والتوصل الى رؤية شاملة وكاملة للمعلومات المتخذة كاساس جيد لاجراء الحسابات.

ثالثا - ادوات عرض المعلومات:

وهي الانوات التي يستخدمها للتقرير الذي سيتم رفعة الى متخذ القرار وهي ادوات تحتاج الى خبرة جيدة في معرفة هذا الشخص من حيث مدى تحصيله العلمي والوقت المتاح لديه، فضلا عن القوى التي سوف يولجها بعد رفع التقرير لديه.

وبذلك فان هذه الانوات هي الوسيلة التي يستخدمها التقرير في شرح الكثير من الجوانب التي يصعب ايضاحها بدون استخدام هذه الانوات.

المستقبل.

حيث يتضمن تقرير المعلومات استخدام العديد من الانوات والتي من اهمها ما يلي:

1. الفقرة الموجزة: وما تتضمنه من عناصر فاعلة، سواء في عرض الفكرة، لو في ايضاح جوانبها، والفقرة لا تضمن اكثر من فكرة واحدة، وهو ما يحتاج الى ايضاح، خاصة ان وجود اكثر من فكرة قد يؤدي الى احداث تعارض في الفقرة المعروضة.

2. الصور الايضاحية: التي لا غنى عنها والتي توضح ما يحتاج للباحث الى

أيضا، خاصة ان للصورة كثيرا ما تنبى عن الفروع التحليلية اهاء، ودى عندما تكون واضحة غنية بالتفاصيل، فضلا عن شرح الدلالية الخاصة بالبحث، وبالتلليل على ما وصل اليه الامر، ويضاف الى الصور عرض للفديو ذا الدلالة الخاصة، والذي يظهر تطور الاحداث، والتلليل على الاتجاهات العامة لظاهرة التى تم بحثها.

3. الرسوم البيانية: لاطهار العوامل والعناصر الخاصة بالدراسة والبحث، والتى يتم عرض لها بشكلها المختلفة، وبالتلليل الذى يظهر حجمها، وحجم ما تخزنه، وما قد تخذه فى القريب العاجل، خاصة ان الرسوم عديدة من اهمها:

- الدائرة.
- المثلث.
- المستطيل.
- المربعات.
- السداسيات.
- الخماسيات.
- غيرها.

ويتم الاختيار من بينها بالشكل الذى يتوافق مع غرض البحث والدراسة.

4. الجداول الاحصائية: للتلليل على الاوزان النسبية للعناصر التى يتم دراستها فى هذه الظاهرة، واطهار مدى التوازن فى هذه العناصر، والاداء الحركى لكل عنصر منها، وبالتالي تحديد الاتجاهات التى سياخذها هذا العنصر وفقا لتقديرات.

5. الرموز والاختصارات: للدلة على العناصر، وهى كثيرة ومتنوعة وتحتاج الى جدول تعريفى بها يوضح فى مقدم التقرير، خاصة ان الرموز المستخدمة لاداء جيدة لاقتصاد الوقت والجهد الذى ينفقه القارئ فى قراءة التقرير.

وكلما كان التقرير موجزا وفعالا، كلما كانت العناصر رمزية وموجزة وخالى من التعقيدات والمصطلحات الفنية التى تحتاج الى شرح.

رابعاً - أدوات أحداث المعرفة:

وهي أدوات كثيرة يتم استخدامها واللجوء إليها لتحديد أفضل السبل والوسائل التي تحدث المعرفة لدى متخذ القرار، حيث يتم إبلاغه بالتقرير في الوقت المناسب، والتأكد من أن هذا المسئول قد قرأ التقرير، وأنه فهمه، وأنه اتخذ قراره في ضوء قراءته له.

حيث يتم استخلاص الأدوات الآتية:

1. الإبلاغ: أي اختيار الوقت المناسب لإبلاغ متخذ القرار بالمعلومات التي تم للتوصل إليها ويتم إبلاغه بها وفقاً ودرجة خطورتها، ووفقاً للاتجاه العام لها.

2. الأخبار: أي إخبار متخذ القرار بالمعلومات التي تم للتوصل إليها، وبصفة خاصة التطورات الدالة على النشاط الذي تم بحثه، وما تضيفه هذه التطورات من حساسية معالجات خاصة بها.

3. الاعلام: أي اعلام متخذ القرار بالنتائج التي تم للتوصل إليها في إطارها العام الكلي الذي يشير إليه في تطورها الذي تتخذه.

4. التعريف: لمتخذ القرار بالمعلومات التي تم للتوصل إليها، وبصفة خاصة أن هذه المعلومات قد تم إيجادها بشكل رئيسي واساسي حسب ما هو متاح من وقت.

5. الاحاطة: بكافة الاحداث والتطورات التي يشير إليها، وهو ما يستدعي أن تكون هذه الاحاطة شاملة ومتكاملة وفعالة، وهو ما يفضي استخدامها بشكل معين واظهارها بشكل معين ومحدد.

ويتم استخدام أدوات أخرى كثيرة سيتم العرض لها بإيجاز في المباحث المختلفة من هذا المرجع الهام.

خامسا - أدوات متابعة القرار المتخذ؛

وهي أدوات عديدة تحتاج إلى تعريف وإلى فهم عميق من جانب العاملين في جهاز الاستخبارات، خاصة أن نتائج البحوث والدراسات التي تم تكون دائما متوافقة مع ما تم التوصل إليه، والتي قد تحتاج إلى وعي إداري شامل بعدة أمور أساسية⁽¹⁾ حيث يتم متابعة القرار المتخذ من جانب قائد للكيان الإداري الذي يتم التحكم عليه من خلال رشادته، ومن سلامة ومن توافقة مع المعلومات التي تضمنها التقرير الذي رفع إلى متخذ القرار ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

1. متابعة النتائج أي للنتائج التي استخدم فيها الكيان الإداري المعلومات التي تم التوصل إليها، وبصفة خاصة ما أشر إليها للتقرير، خاصة في السوق التي يعمل بها للكيان الإداري.
2. متابعة الأوضاع العامة للتقرير، وبصفة خاصة في علاقات الكيان الإداري للداخلية بمعزل عن الكيانات الإدارية الأخرى، بل يتفاعل معها، وهو مؤثر عام فيها، ومتأثر بما تقوم به، وتحديثه هذه الكيانات.
3. متابعة الآثار التي أحدثها التقرير، وبصفة خاصة في علاقات الكيان الإداري للداخلية، والخارجية لكيان الإداري، سواء في نطاقها العام، أو في علاقاتها الخاصة بالعناصر التي أشارت إليها.

(1) - قد يحدث تلميح ما بين قرارات قائد الكيان الإداري وبين النتائج التي توصلت إليها الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج من مدير الاستخبارات التسويقية في الاستفسار الفكي عن الأسباب التي أدت إلى ذلك... وهو ما قد يوضح أن هناك فقرات في التقرير الذي وصل إلى متخذ القرار غير واضحة، أو لم توضح فيه علامات الترقيم، أو لم توضح فيه حروف النفي، أو الجر، أو الاستفهام... لوفاته لم يقرأ بالعناية الكافية...

4. متابعة استخدام المواد التي اشر إليها التقرير، وبصفة خاصة ان نتائج هذا التقرير مرتبطة ببعضها، وهو ما قد يؤدي الى استخدام بعض المواد في سبيل تطوير الانتاج، وهو ما يدل على مهارة الاستخبارات في المتابعة، وعدم فرض ذلكها على متخذ القرار في الكيان الاداري.

5. متابعة التأثير على الافراد، حيث ان التقرير بنتيجة المعروضة قد يكون مؤثرا على عمل العديد من الافراد، سواء بالزيادة في حجم الاعمال، او في اتجاه هذه الاعمال، وبالتالي فان متابعة النتائج في شكل الاعمال التي تم تساعد على تحديد نمط العلاقات مع متخذ القرار.

وبذلك فان هذه الانواع المتعددة يتم معرفتها والتدريب على استخدامها، ويتم تعهد الباحثين بالرعاية والحماية الكاملة، خاصة ان هناك دائما تعديلات وتغييرات تطرأ على كل منها، وتتدخل عوامل:

- الخبرة.

- الحنكة.

- المبادرة.

في تشكيل استخدامات كل منها. وبصفة خاصة ان هناك دائما علاقات مرتبطة بمدى وعي مدير الاستخبارات التسويقية بمتخذ القرار في الكيان الاداري، ومدى قدرته على اتخاذ القرار، وبلوغ القرارات المتخذة، ومقدار متطلبات تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه، ومحددات وشروط هذا التنفيذ.

ان هناك قدرا كبيرا من الوعي والفهم العام لتقرير الذي يتم رفعه الى متخذ القرار في الكيان الاداري، وهو في هذا النطاق تقريراً محدداً باتجاهاته العامة، وهو ما يجب الحرص على اظهاره، خاصة ان هناك للعديد من العوامل الارتباطية التي

تخرج عن سلطات متخذ القرار، لو عن نطاق قاعليته، والتي على التقرر ان
ياخذها في الاعتبار سواء عند اعداده او عند رفعة، وهي مسئولية متخذ القرار في
الاستخبارات التسويقية، وبذلك فان الفهم العميق لتقرير امر ليس سهلا، ولما يحتاج
الى وعى ادراكى شامل بحقائق الحياة العملية، وبما تطلبه هذه الحياة من قبول
لاعمال محددة، او رفضها في ضوء المتناقضات التي يعيشها متخذ القرار والتي
يمر بها الكيان الادارى، وفتال والمعطيات العامة لاتخاذ القرار بامثاله وابعاده
المختلفة من قبول الاعمال محددة، او رفضها في ضوء المتناقضات التي يعيشها
متخذ القرار في الاستخبارات التسويقية،

المبحث السابع عشر

تدريب العاملين في جهاز الاستخبارات التسويقية

بعد التدريب في الاستخبارات التسويقية العمل الإداري المتصل بالحياة في هذه الاستخبارات، وهو تدريب يتم بأشكال متعددة، وبأهداف متعددة، وبوسائل متعددة، كما يتم للتدريب أيضاً بطرق متعددة، وباستخدام أساليب ووسائل كثيرة والتدريب عملية إدارية دائمة ومستمرة، وهي عملية لا تتوقف أبداً، بل إن هناك دائماً مواقف كثيرة تستدعي الإعداد الجيد لها من خلال للتدريب، وبالتالي يحتاج الأمر إلى إيضاح أهداف البرنامج التدريبي، ومتطلبات هذا البرنامج، خاصة برنامج التميز في الأداء، وما تحتاجه من تدريب وإعداد خاص لمجموعة المهارات التنفيذية التي يتكرب عليها الباحث في الاستخبارات، خاصة أن هناك دائماً مستويات تدريبية متعددة، سواء عند:

- مهارات الاكتساب.

- مهارات الارتقاء.

- مهارات الصقل.

فالتدريب عملية اكتساب لخصائص وصفات مختلفة، والارتقاء بها سواء في تادية المهام المختلفة حسب المستويات الإدارية في جهاز الاستخبارات التسويقية، كما أنها عملية ممارسة تمثيلية للتأكد من اكتساب هذه المهارات في جميع المواقف والمداخل العملية التنفيذية للقيام بالعمل في الاستخبارات التسويقية، ويتم التدريب من خلال مدربين لكفاء اكتسبوا الخبرة والدراية بفنون التدريب المختلفة، ومن خلال قدرة كل منهم على التوافق التدريبي مع المتدربين الباحثين في الاستخبارات التسويقية، حيث يتم لحدث زيادة المعرفة، وزيادة المهارة، وصقل القدرات ببرامج

4. البرنامج التنفيذي لعملية التدريب، وبصفة خاصة الموضوعات التي سيتم التدريب عليها، وتعلمها المتابع.

5. الوقت الذي يستغرقه تنفيذ البرنامج، ومدى إمكانية ان يتم تنفيذ هذا البرنامج توقيتاً وبدون ان يحدث اى لقطاع.

ويتم صياغة الخطة بوضع التصورات التنفيذية لها، والاتفاق على البرنامج التنفيذي لدوراتها المنعقدة استهدافاً للارتقاء بقدرات الباحثين، وحسن اعدادهم، وبصفة خاصة عمليات التقييم الدائم والمستمر لما تم للتدريب عليه، خاصة ان الاشراف على التنفيذ هو اشراف فني مباشر، من جانب المشرفين على عمل الباحثين، ومتابعة قدراتهم التي تتطور بالمعارف التدريبية التي حصلوا عليها.

ويتم وضع الخطة بالاستعانة بعدد من الخبراء المتخصصين، فضلاً عن جهود الباحثين في تصوراتهم للتدريب، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، ويقوم مدير الاستخبارات التسويقية باعتماد هذه الخطة بعد ادخاله التعديلات المناسبة عليها، وعلى ذلك تكون الخطة جاهزة لتنفيذ.

وبذلك فان الخطة التدريبية هي تصور مستقبلي لما يتعين ان يكون عليه الوضع العام للاستخبارات في المستقبل، هي خطة قائمة على حسن اختيار موضوعاتها التي سيتم التدريب عليها.

ثانياً اعداد المساعدات التدريبية:

يتطلب العمل في الاستخبارات التسويقية ان يتم اعداد مجموعة من المساعدات التدريبية اللازمة لحسن التدريب، وهي مساعدات اساسية يتم استخدامها وفقاً ومعطيات الحالة القائمة، وهي عملية تحتاج ايضاً الى توفير مناخ فعال لتدريب، لا يتم التدريب الا في اطار جو ومناخ عام جيد للعمل في الاستخبارات التسويقية،

وهو جو مشابه لجو العمل، حيث يقوم مدير الامتحانات للتسويق بتوفير عدد مناسب من المساعدات للتدريبية التي تم استخدامها، بصفة خاصة لشرح وعرض الافلام والحالات العملية، ومناقشة الحالات المعروضة، وتمثيل الادوار في التعامل معها، وعصف الافكار، واهم المساعدات التدريبية المستخدمة ما يلي:

- السبورة والافلام الملونة.

- الات عرض الافلام.

- الحاسب الالىكترونى وشاشات العرض.

- مكان للتدريب واعداده.

- الاوراق التدريبية والكتب والمراجع المتخصصة.

- الحالات العملية.

- مكان العمل وتمثيل الادوار والمكان للتدريب.

ويتم استخدام هذه الات وفقا وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة، كما يتم تحديد دور كل من المدربين والمتربين فى إطار هذا للتدريب، خاصة ان هناك دائما وسائل كثيرة لزيادة معرفة المتربين بالمهارات الخاصة باجراء البحوث والدراسات التي تقوم بها الامتحانات للتسويق.

وبذلك فان المساعدات التدريبية لا بد ان تكون صالحة للاستخدام ومجربة وفاعلة فى هذا الاستخدام، وهو ما يحتاج الى تأكيد، وبصفة خاصة ان عملية التدريب السابقة هي مؤشر دلالى على كفاءة هذه الوسائل، وبصفة خاصة اعداد مكان التدريب وتجهيزه بما يمكن من القيام بالمهام التدريبية.

خاصة ان هناك دائما مقاس لفاعلية التدريبية من خلال عناصر الرغبة

والقدرة فى العمليات التدريبية التى تم، خاصة ان هناك دائما تسجيل لمجريات التى تم وتحدث فى الاستاخبارات التسويقية لاختيار الباحثين وللتأكد من سلامتهم.

ثالثا- الاساليب التدريبية،

هناك العديد من الاساليب التدريبية التى يتم الاختيار بينها وفقا ومقتضيات البرنامج التدريبى، خاصة ان المحتوى والمضمون للتدريبى والمتدربين يتطلب استخدام اساليب محددة.

حيث تتنوع الاساليب التدريبية التى تحتاج الاستاخبارات التسويقية الى استخدامها والتى يتم الاختيار بينها وفقا للموقف التدريبى للقائم، وهو ما يحدد المفضل الاساليب للتدريب التى تاتى بفاعلية كاملة، وهى اساليب كثيرة ومتعددة يتم استخدامها، ويتم تدريب الباحثين فى الاستاخبارات عليها، وهى تحتاج الى معرفة وحكمة تدريبية، خاصة ان مجالات التدريب بالغة الصعوبة، وهى اساليب قد تمارس جميعا، وقد تمارس باشكل فردي، وهى علاقة خاصة بالمدرّب والمتدرب الذى يتلقى هذا البرنامج التدريبى، والذي يتم باساليب تدريبية كثيرة من بينها الاتى:

1. للمحاضرات التدريبية، والتى تعمل على اكساب المتدرب مجموعة المعارف الاساسية التى يرى المحاضر اكسابها لهم، والتى تدور حول المعلومات التى يجب على الباحث ان يعرفها ويحيط بها.
2. عصف الافكار، والتى تعمل على زيادة طرح هذه الافكار بافكار جديدة خاصة ان هناك عدد كبير من الافكار التى تحتاج الى عصف، والتى يمكن قياسها وفقا ومستوى الباحثين، والتى تدور حول طبيعة الفكرة، وحول عكس الفكرة، وحول قبول الفكرة، وحول طرق طرح الفكرة.
3. الحالات النقاشية، والت يتم لقرء الحوار حولها، وتحديد افضل السبل لتعامل

معها، وما تمثل هذه الحالات من مواقف تدريبية معينة، يتم للتدريب عليها.

4. تمثيل الأدوار، خاصة في المواقف التي يحتاج فيها المدرب إلى التأكد من سلامة التعامل مع الموقف الذي يدرب المتدربين عليه.

5. ممارسة العمل تحت إشراف، وهو ما يحتاج إلى متابعة جيدة، خاصة إن الباحث يتم اختاره بعد البرنامج التدريبي، وهو يحتاج إلى مسئول فعال لقيام بالعمل تحت إشرافه.

وتستخدم هذه الأساليب بفاعلية كاملة مع كافة التجهيزات المكانية التي تساعد على فهم واستيعاب البرنامج التدريبي، وعلى الإحاطة بكافة دقائق التفصيلية، والتي يتم استخدامها بأنواعها المختلفة، وبصفة خاصة ممارسة العمل تحت إشراف، والذي يتطلب من المشرف على الباحث أن يحيط بكافة دقائق العمل الذي يمارسه هذا الباحث، ولا يترك أي شيء للصدفة، حتى يكون قادراً على التدخل السريع فور حدوث أي خطأ أو احتمالات الخطأ، ويأخذ جانب المبادرة للفعالة ولا يترك أي شيء للصدفة أو العشوائية الارتجالية.

رابعاً- أهداف التدريب:

يتم ممارسة التدريب في الاستخبارات التسويقية في إطار عمليات: الارتقاء بممارسات العمل، والتحسين الدائم والمستمر للعمل، وفي إطار معرفة المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على أعمال الاستخبارات التسويقية حيث لكل برنامج تدريبي هدفاً محدداً ينبغي الوصول إليه، وهو هدف يتفرع من الهدف العام وهو ممارسة العمل الاستخباري بجودة وحرفية، حيث تتعدد أهداف التدريب، وبصفة خاصة في مجالات عمل الاستخبارات التسويقية، والتي يتم فيها ممارسة عمليات التدريب الكثيرة، وبشكل يومي، وهناك أهداف كثيرة للتدريب من أهمها ما يلي:

1. زيادة قدرة الباحثين على اجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة فى مجالات جمع البيانات، وتحليلها للوصول الى المعلومات، واحداث المعرفة لمتخذ القرار، وهى عملية تكاد تستغرق كافة الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات، وهو هدف عام يجب ان يصمم البرنامج التدريبى وفقا له.

2. زيادة مهارات الباحثين فى الوصول الى البيانات وتحليلها، وفى استنتاج المعلومات وفى اعداد التقارير، وبصفة خاصة التعامل مع عنصر الرغبة للمتوفرة لدى الباحثين للقيام بالاعمال التى تتطلبها الاستخبارات التسويقية، وهو جانب اساسى ورئيسى عند تصميم البرنامج التدريبى والاحاطة بكافة جوانبه وابعاده.

3. زيادة فرص الباحثين فى الترقى، وبصفة خاصة ان استخدام الترقية ومتطلبات الوظيفة المرفى لىها تحتاج الى تدريب كبير ومتعدد ومتخصص وارتقائى فى مجالات محددة، خاصة فى برامج التنمية الاشرافية التى يتم التدريب عليها.

4. زيادة فاعلية الباحثين فى القيام بالعمل الوظيفى فى الاستخبارات التسويقية واجادة مهارات هذا العمل، خاصة ان هناك العديد من للمهارات التى يتم التدريب عليها مثل:

■ مهارات الاصغاء والاستماع الجيد.

■ مهارات الحوار وفن الاقناع.

■ مهارات كتابة التقارير،

■ مهارات تحليل البيانات.

■ مهارات استخدام المؤشرات وتحليل الفجوات الاتجاهية.

5. معالجة المشاكل التي واجهت الباحثين في أعمالهم، خاصة تلك التي نجمت عن نقص التدريب الذي حصلوا عليه، والتأكد من استكمال هذا النقص، وتحديد الاطار العام الهيكلي للاداء الحرفي لممارسة أنشطة الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان هناك اهداف تدريبية كثيرة يقوم البرنامج التدريبي بتغطيتها، وهي ما يتصل بصقل المهارة، وزيادة القدرة، وتنمية الخبرة، وبذلك يصبح التدريب احد المحاور الاساسية للعمل في الاستخبارات التسويقية، والذي يحتاج الى وعي ادراكي شامل باهمية وضرورة، واهمية القيام بالاعمال المتصلة به.

خامسا - متابعة النتائج في التدريب:

يتفق على للتدريب مبالغ كبيرة بتجهلها جهاز الاستخبارات التسويقية وهي مبالغ تستقطع من الموازنة العامة لجهاز او لكيان الاداري، وهي تحتاج الى متابعة، خاصة ان هناك دائما عائدا من المنتظر تحقيقه، وهو المهارة الكاملة في جمع البيانات التي يحتاج الكيان الاداري، كما ان فاعلية التدريب لا تأتي الا من خلال الاحساس بدورة وباهمية وضرورة.

حيث لا يتم للتدريب بفاعلية كاملة، الا اذا كان هناك قدر كبير من المتابعة، خاصة ان هناك متابعة دائمة ومستمرة للباحثين في الاستخبارات التسويقية، سواء كان ذلك قبل البرنامج التدريبي او اثناء البرنامج التدريبي، او بعد انتهاء البرنامج التدريبي، للوقوف على ما لاثارة هذا البرنامج، وما هي الاحتياجات التدريبية، وما هو الدور الذي يجب ان يمارس في العمل التدريبي، وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها في الدورة التدريبية.

وفى واقع الامر فان هناك ايضا اتصالا مباشرا ما بينت للتدريب وبين العمل الذى تم فى الاستخبارات التسويقية، ولا يجب للفصل بينهما، فالعمل الاستخبارى ملئ بالخبرات، كما انه ملئ بالمواقف التى يتم للتدريب عليها، سواء اجمالا او تفصيلا.

حيث يحتاج التدريب الى متابعة للتأكد من ان الباحث قد حصل على المعلومات اللازمة فى عملية التدريب، ولانه استفاد منها استفادة كاملة، وان التدريب قد حقق اهدافه، وان ما انفق على الباحث قد اتى بثمرة فى البحوث والدراسات التى يقوم بها ويجريها.

وتتم هذه المتابعة من خلال معرفة نتائج ما يقوم به هذا الباحث فى الاستخبارات التسويقية، وقد تكون نتيجة المتابعة ما يلى:

- احتياج الباحث لدورة جيدة فى ذات المجال والموضوع يتم بها الوصول الى مستوى مهارى اعلى لو تنفذى لفضل.

- احتياج الباحث لدورة ارقى فى ذات الموضوع خاصة من حيث البيانات التى تم تزويده بها.

- احتياج الباحث لدوره اخرى فى مجال جديد يضاف الى معرفته التنفيذية التى يتم قياس معارفه خلالها.

وبذلك فان الباحث فى الاستخبارات التسويقية يكون محل تدريب دائم ومستمر، وهو ما يجعله متميزا عن العاملين فى الكيان الادارى، خاصة ان التدريب يتم اثناء العمل الذى يقوم به ويمارسه فى الاستخبارات التسويقية.

المبحث الثامن عشر امن الاستخبارات التسويقية

يرتبط العمل في جهاز الاستخبارات التسويقية بعنصر الامن لارتباط شديد، حيث يتم تأمين عمل الجهاز ضد نشاط الاستخبارات التسويقية المعادية التي يقوم بها الغير، وهو ارتباط فاعل ومؤثر على الأنشطة التي يتم ممارستها في جهاز الاستخبارات التسويقية، وهي عملية أساسية ولازمة لحسن عمل الجهاز الاستخباري، ويحتاج نظام الاستخبارات التسويقية الى تأمين العمل فيه ضد أي اختراق يحدث له، سواء من الداخل أو من الخارج.

وبصفة خاصة تأمين الاستخبارات التسويقية ضد تسلل أو لسلال أي عنصر معادي يقوم بتجميع بيانات عما تقوم به الاستخبارات التسويقية فالامن عنصر اساسي ورئيسي في أنشطة الاستخبارات التسويقية، خاصة ان اعمالها وأنشطتها التي تقوم بها متعددة، والامن فيها متغلغل، فالامن مرتبط بحياة ونشاط الاستخبارات التسويقية.

والامن بذلك له جوانب عديدة يحرص عليها جهاز الاستخبارات، خاصة فهي تأكيد ان اعماله تتصف:

- بالحصانة.

- بالسرية.

- بالامان.

وهي قضية مصيرية لا يجوز بأي حال من الأحوال التنازل عنها، او للتغاضي عن أي جانب بالغ الأهمية فيها، وهو ما يفترض ان نشاط الاستخبارات التسويقية عالي الفاعلية.

والامن فى الاستخبارات قضية بالغة الاهمية ليس فقط لكونها اخلاقية متصلة بتنفيذ الاعمال، ولكن ايضا لطبيعة النشاط فى الاستخبارات التسويقية، ويرتبط مفهوم امن الاستخبارات التسويقية بحرفية عمل الاستخبارات، خاصة انها عمل اساسى بالغ الاهمية فى جمع البيانات، واجراء التحاليل المختلفة، واستخراج المعلومات وايصال للمعرفة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهى بذلك توجه النشاط الذى تمارسه وتقوم به، خاصة انها تعمل كعنصر استطلاع فى رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق، وهى عملية تحتاج الى تأمين كامل لنشاط العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

اولا - اهمية الامن فى الاستخبارات التسويقية:

لا يوجد نشاط فى الاستخبارات التسويقية فى اهمية الامن فى العمل الاستخبارى، وللذى لا يجب التهاون فيه، او التسامح، بل ان غفلان قضية امنية يمثل حكما بالاعدام على نشاط الاستخبارات التسويقية، والذى يتم ممارسة بكافة جوانبه وابعاده فى اطار من السرية، ولتى لا يجب باى حال من الاحوال اختراقها. حيث تمارس الاستخبارات التسويقية دورها فى جمع البيانات من خلال مصادرها المتعددة فى اطار من الامن والسرية التى يحتاج اليها دورها الذى تقوم به، وبالتالي فان اهمية الامن للاستخبارات متعددة الجوانب والابعاد، ومن بينها ما يلى:

1. الامن لازم لعمل الاستخبارات، خاصة ان كثير من عمليات جمع البيانات لا يعلن فيها رجل الاستخبارات عن وظيفته، بل ينتحل وظيفة اخرى يستطيع اثباتها، خاصة ان هناك ضرورات لسرية العمل، وهى مبدأ اخلاقي عام يغلف جميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

2. الامن بعد ضرورة اساسية لتامين سلامة الافراد والجهاز فى عملة، خاصة فى عمليات جمع البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات التى يقوم بتزويد متخذ القرار بها وهى ضرورة للمحافظة على سرية العمل وعدم حدوث اى مشاكل لو ازعاج لهذا العمل.
 3. ضمان سرعة وتنفيذ الاعمال بانواعها واشكالها المختلفة، وضمان امن العاملين والمتعاملين مع جهاز الاستخبارات، والذي يعد عنصر اساسى فى النشاط الممارس، خاصة ان جانب كبير من هذا النشاط يعتمد على عنصر السرية الذى يغلف كل أنشطة الاستخبارات التسويقية.
 4. يمثل الامن الاطار العام الوقائى والحمائى لعمل الاستخبارات التسويقية، وهو يقدم عناصر عديدة لممارسة العمل، وهو اطار عام يتم تشكيلة فى اطار الضوابط الاخلاقية للاستخبارات التسويقية.
 5. ان الامن والمحافظة على سرية النشاط، لا يتصل فقط بالعاملين فى المنظمة الاستخبارات التسويقية، ولكن يتصل اما بمصادر جمع البيانات والتى تم جمع البيانات عنها سواء بشكل علنى او بشكل سرى.
- وبذلك فان امن الاستخبارات يزداد ويتنوع ويشمل العمل فى كافة عناصره واجزائه، وهو عامل هام فى تفسير النشاط وتشغيله، فالامن هو قرين الحياة، ففى الاستخبارات التسويقية وهو ضد اى مصادر للخوف، خاصة ان الخوف عنصر مؤثر على النشاط الممارس، والذي يودى الى مخاطر متعددة قد تعمل على تغيير كامل لكفاءة الاستخبارات التسويقية.

ثانيا - درجات السرية المتعلدة فى أنشطة الاستخبارات التسويقية؛

يحتاج التعامل فى أنشطة الاستخبارات التسويقية الى فهم عميق لجوانب السرية فى عمل الاستخبارات، خاصة ان السرية تغلف النشاط بالكامل.

حيث ان تعدد درجات السرية التى تمارس بها الاستخبارات التسويقية اعمالها، خاصة ان هناك درجات معينة من الامن تعمل على تناول كل من الافراد، وامن المعلومات، وامن المباني والانشاءات التى تعمل بها الاستخبارات التسويقية، وهو ما يميز اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث تعمل الاستخبارات فى درجات عالية من السرية، وهى توضع فى كافة اعمالها، خاصة اعتبارات سرية للمصادر الخاصة بها، ويتم تقسيم درجات السرية فى عمل الاستخبارات الى ثلاث مستويات هى:

- سرى.

- سرى وخاص.

- فى غاية السرية.

وهو ما يؤدى الى تحديد حجم المعلومات المتداولة لمصدر الذى سيتم مخاطبته، وتحديد وسائل ابلاغة، وتحديد شكل هذا الابلاغ.

ويتم اخذ هذه الدرجات فى الاعتبار فى كافة ما يصدر عن الاستخبارات التسويقية من تقارير، ومن نتائج البحوث والدراسات التى تقوم بها، كما يتم تدعيم عمل الاستخبارات فى كافة مراحل العمل للسرية، وتوفير الحصانة للعاملين فيها، والتى يتم تكريب العاملين بالاستخبارات عليها، خاصة ان هناك درجات فى التعامل مع للقواعد المحددة لهذه الاستخبارات، والتى تشمل الكثير من العمليات، سواء كانت عمليات جمع للبيانات، او تحليل للبيانات، او استخراج المؤشرات الاتجاهية منها، وهو ما يتصل اساسا بما تقوم به الاستخبارات من اعمال.

وبالتالى تحدد عدد من يمكن تعريفهم بما يتم وفقا ودرجات السرية الخاصة بالنشاط للممارس.

ثالثا - جوانب وابعاد الامن فى الاستخبارات التسويقية :

يمارس نشاط الاستخبارات التسويقية اعماله من خلال تحديد ايجابى فعال لنشاط الممارس، وبصفة خاصة ان درجات السرية حاكمة بشدة لهذا النشاط، حيث تتعدد مجالات وجوانب العمل الذى تقوم به الاستخبارات التسويقية، وهو عمل ايجابى يشمل الامن فى العديد من الجوانب التى تغلف عمل الاستخبارات التسويقية، ومن اهم هذه الجوانب ما يلى:

1. للبحث والدراسة التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث لا توزع للدراسة الا على من يستفيد بها ويتعامل مع المعلومات المقدمة فيها ليه بتقدير واحترام.

2. الباحثين العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وهم الذين يتم تدريبهم تدريباً عالياً على المحافظة على السرية الكاملة بأنشطتهم.

3. علاقات العمل داخل الجهاز بعنصرية وابعادة الكلية، والتى لا يجب ان تعرف احدا عنها شيئاً.

ويتم الاهتمام بهذه الجوانب من اجل تحسين علاقات العمل التى تتم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية، وهى فى هذا النطاق تأخذ فى اعتبارها العديد من العناصر الامنية، والتى تشمل تأمين عمل الاستخبارات، سواء بصورة عامة او بصورة خاصة، وسواء فى قضايا العمل الاستخبارى بصفة كلية، او فى عناصر العمل بصفة جزئية.

وبذلك فان جوانب السرية عديدة فى نشاط الاستخبارات التسويقية، وهو نشاط

بالغ الأهمية والضرورة، وهو نشاط يحتاج إلى فهم عميق، ولحاطة شاملة به، وهي عملية تقتض وجود جهاز أمني ارتقائي قادر على تحديد الأبعاد والجوانب الخاصة بهذا النشاط أو ذلك، وعدم السماح بأي تجاوزات أو اختراقات أمنية تحدث فيه. والامن بذلك لا يتصرف إلى الماضي والحاضر فحسب، بل إنه أساسي لحسن عمل الجهاز في المستقبل.

رابعاً- مجالات الامن في الاستخبارات التسويقية:

يحتاج عمل الاستخبارات إلى فهم واستيعاب عمليات الامن التي تتم في مجالات عديدة، وهي في هذا الإطار تأخذ مجالا ينعين الاهتمام به، حيث هناك مجالات متعددة في الامن في عمل الاستخبارات التسويقية من أهمها المجالات الآتية:

1. تأمين العمل ضد أي محاولة اجنبية لاختراقه، وبصفة خاصة عمليات الجاسوسية الاقتصادية التي قد يقوم بها الغير، والتي قد تكلف الكيان الإداري العديد من التكاليف، فضلا عن سمية جهاز الاستخبارات التسويقية.

2. تأمين الناتج من العمل ضد أي محاولة للاختراق، وبصفة خاصة عمليات الامن والتأمين سواء من الخارج أو من الداخل، وهي عملية أساسية لازمة لحسن الاستفادة من هذا الناتج، خاصة في خطط التطوير المستقبلية المقترحة، والتي لا يجوز للغير الاطلاع عليها أو معرفتها.

3. التأمين ضد أي مصادر للتهديد، خاصة خطر الخوف من الأنشطة التي يتم القيام بها في الاستخبارات التسويقية، والتي تقتض معالجات أمنية متخصصة، وبصفة خاصة ان كثيرا ما يكون الباحثين في الاستخبارات

للتسويقية يعملون تحت ستار كثيف من الاغلفة التي يتم التعامل معها بوسائل متعددة من اجل تامين حركة وعمل هؤلاء الباحثين.

4. تامين المصادر الخاصة بالبيانات وعدم كشفها لشخص غير مسئول، خاصة ان بعض هذه المصادر قد يتعرض الى لذي اذا ما تم اكتشاف انه قد قام بتسريب بيانات معينة الى الاستخبارات التسويقية، لو ان البيانات التي تم التوصل اليها قد تمت عن طريقة.

5. فهم للطبيعة الخاصة بنشاط الاستخبارات التسويقية من جانب جميع العاملين بالكيان الادلوي، وفهم اهمية الامن الجماعي لهذه الاستخبارات، وهو امن شامل لا يترك شي لصدفة، او لا يترك للارتجال الجاهل مجال حتى يتم تامين كل شيء، سواء للوسائل، او الادوات، او الطرق، او الاساليب المستخدمة في الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان هناك اهمية ضرورية لوجود الامن لدى العاملين في جهاز الاستخبارات، وهي اهمية تتجاوز الاعتبارات المتعارف عليها الى تحقيق اعتبارات واسباب اخرى يتم التعرف عليها، واحترامها بشكل كبير.

خامسا - اخلاقيات الامن الذاتي لرجال الاستخبارات:

يعرف العاملين في الاستخبارات التسويقية ان قدراتهم مرهولة بصدى محافظتهم على انهم الذاتي، وان هناك دورا بالغ الاهمية في اخفاء اعمالهم عن الغير، وبذلك يظهر ان الامن عنصر اساسي ورئيسي في نشاط الاستخبارات التسويقية، والامن نشاط خفي مثله مثل جهاز المناعة في جسم الانسان، ولكن تأثيره ملموس ومصوب، وهو نشاط بالغ الاهمية والضرورة لرجال الاستخبارات التسويقية، خاصة ان كثير من اعمالهم ترتبط باوضاع السوق، ومتغيراته، والتي يتم

رصدتها وقياس تأثيرها الاتجاهي في السوق، بتوازناته وإدائه هذا التوازن القياسي.

وعلى هذا فإن الأمن عنصر أخلاقي بالغ الأهمية في سلوك ونشاط رجال الاستخبارات التسويقية، وهو سياق يغلف أعمالهم ويحيط بنشاطهم.

وعلى هذا فإن الأمن في الاستخبارات التسويقية مسألة أخلاقية لا يجوز التهاون فيها، أو قبول أي عذر إذا ما تم اختراقه أو حدوث أي تهاون فيه، وهو مجال أساسي ورئيسي يجب للتأكد من توافر سلامة، وتعرض العاملين في جهاز الاستخبارات التسويقية لاختبارات عديدة للتأكد من سلامتهم ومن حرصهم الشديد على عنصر الأمن، والذي يبدأ دائماً بالأمن الذاتي للفرد، ولعاملين معه.

وبالتالي يحتاج الأمر إلى التأكيد على أخلاقيات العمل الوظيفي لرجال الاستخبارات، وتحديد الطبيعة الخاصة لهذا العمل، وعدم ترك المجال لحدوث فساد أخلاقي في هذا العمل الذي يتم ويحدث في السوق.

فالنشاط لا بد أن يكون مؤمناً تأميناً ذاتياً وفعالاً، وهو ما سوف يؤثر بشكل مباشر على حسن سير العمل والنشاط ويؤدي إلى نتائج إيجابية فعالة.

إن جانب كبير من نشاط الاستخبارات يحتاج إلى تأكيد على أخلاقيات الأمن، وعلى ضرورة اتباع هذه القواعد الرئيسية في العمل الذي يتم، وهي قواعد وأداب لا يجوز بأي حال من الأحوال اختراقها أو عدم التقيد بها لجميع العاملين في الاستخبارات التسويقية، مهما اختلفت وظائفهم.

خاتمة

تعد الاستخبارات التسويقية من أهم وأخطر الأنشطة التي تمارسها كافة الكيانات الإدارية، سواء كانت دول، أو حكومات، أو منظمات، أو جمعيات، أو شركات، أو حتى أفراد... وهي تعمل من أجل الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والقدرة والفاعلية، سواء في مجالات تطوير منتجاتها التي تقدمها للسوق، أو في مجال مواجهة المنافسة، أو في مجال التعامل مع الأسواق المستقبلية.

وبذلك فإن الاستخبارات أداء فعالة، يتم ممارستها بضوابطها الأخلاقية العامة، خاصة من جانب العاملين فيها، فلا يصدر عنها أي عمل غير أخلاقي، بل إن الأخلاق هي دائما الشعار المطبق في الاستخبارات التسويقية.

وهي تصدر تقارير يتعين أن تكون:

- صادقة.

- حقيقية.

- فعالة.

وبالتالي لا تتضمن أي بيانات خادعة أو كاذبة أو مشكوك فيها، وهي استخبارات تقوم بعمليات جمع: البيانات، والأفكار، والآراء، ووجهات النظر، وإنتاج المعلومات من خلال عمليات: التحليل، والرصد، والتتبع، التي تقوم بها، ووضع نتائج دراستها وأبحاثها في شكل تقرير مكتوب، يتم الرجوع إليه في أي وقت يراه متخذ القرار، ويرتبط ذلك بمدى كمال المعلومات التي يسوقها التقرير، وعدم احتياجه إلى تقارير أخرى بغرض الأفكار التي يتضمنها، وبالتالي تعد الاستخبارات التسويقية عالية الفاعلية، متكاملة في ذاتها، وهي بذلك أداء جيدة لرسم السياسات:

- الانتاجية للكيان الادارى.

- التسويقية للكيان الادارى.

- التمويلية للكيان الادارى.

- للكوادر البشرية للكيان الادارى.

يتم استخدامها من اجل الوصول الى: الافضل، والارقى، والاحسن فى
الأنشطة التى يتم ممارستها فى اجهزة الامتحانات التسويقية.

وبذلك فان نشاط الامتحانات التسويقية نشاط بالغ الاهمية والضرورة، تفوق
ضرورته اى نشاط آخر، خاصة ان توفير المعلومات لمتخذ القرار هو مهمة
الاولى والاساسية، والتى تسعى الامتحانات التسويقية الى توفيرها فى اقرب
وقت....

ويتم تطوير أنشطة وممارسات الامتحانات التسويقية، والتى يتم التدريب
عليها بكفاءة وفاعلية، وهى عملية تصل قبل ما يحدث فى النشاط العام لكيان
الادارى الذى يرغب فى التطور وفى الارتقاء الفاعل بكافة جوانبه وابعاده الكلية
والجزئية، وما يتصل فيه وبه من عناصر ومكونات اساسية ورئيسية، وهو ما يشير
الى الفاعلية الكاملة.

وتتم عملية الامتحانات التسويقية فى ضوء ثلاث جوانب رئيسية هى:

* مقدار دقة البيانات التى تم التوصل اليها.

* مقدار السرعة التى تم التوصل الى البيانات فيها.

* مقدار للتكلفة التى تم تحملها.

وبالتالى فان هناك دائما اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فى صياغة واحداث

المعرفة التي تم تزويد متخذ القرار في الكيان الإداري بها، وهي معرفة أساسية ولازمة ليس فقط من أجل تطوير العمل، ولكن أيضاً من أجل حسن إنجاز العمل الذي يقوم به الكيان الإداري، وهو ما يتم النظر إليه في التعامل مع الاستخبارات التسويقية، فضلاً عن اعتبارات الجودة التي تم التوصل إليها في تحقيق هذه المعرفة.

لقد تطورت وظيفة الاستخبارات التسويقية في جميع الكيانات الإدارية، ولم تعد فقط الحصول على البيانات، أو منع وتأمين وحماية البيانات الخاصة بالكيان الإداري من عمليات التجسس والتلصص والحصول عليها، إلى عمليات لتأدية بعض البيانات المطلوب إصالتها للمستهلكين، والتعريف بالكيان الإداري، وشرح مهمته، وتيسير فهم سياساته الجماهيرية، وإيجاد قنوات التواصل الجيدة، وخلق جسور العلاقات الطيبة والممتدة مع الكيان الإداري وجماهيره، وبصفة خاصة جماهير:

- المستهلكين للمنتجات التي ينتجها الكيان الإداري.
- الموزعين للمنتجات التي ينتجها الكيان الإداري.
- الإعلاميين والمهتمين بمنتجات الكيان الإداري.
- الجهاز الإداري للدول والحكومات ووحدات الحكم المحلي.
- المنافسين.

فالاستخبارات التسويقية عالم معقد من التفاعلات الاستهدافية التي تتم وتحدث بأشكالها المتعددة مع أطراف أخرى عديدة، وعليها أن تحافظ على علاقة قوية دائمة مع هذه الأطراف، وأن تأخذ في اعتبارها المتغيرات التي تطرأ مع هذه الأطراف عبر الزمان وعبر المكان... وبالتالي تستفيد استفادة كاملة من ظروفيات كل منهما في تشكيل موضع اقدامها عند تحركها في الأنشطة المكلفة بها.

لقد اخذت العديد من الكيانات الادارية بقضية الاستخبارات التسويقية، وقامت باعداد وتدريب العاملين فيها على نظم الامن، وفنون مكافحة التجسس، وكيفية حماية امن المعلومات لديها...واظهرت كم المخاطر التى تواجهها كل منها، والاثار المترتبة على اختراقها، وادى ذلك الى اظهر خطورة واهمية للنشاط الذى تقوم به الاستخبارات التسويقية.

لقد تساقطت العديد من الكيانات الادارية نتيجة للفساد والذى تسرب اليها لعدم يقظة الاستخبارات التسويقية، وادت للرعونة وعدم الاحترام الى حدوث هذه الاختراقات المؤلمة وادت الى ضياع ملايين الاموال فى الكثير من الانشطة.

لقد نجحت كثير من دول العالم فى تحقيق تقدمها نتيجة للاستخبارات التسويقية، ونتيجة لما قامت به من عمليات متعددة فى هذا المجال التسويقي، وهو ما ادى الى:

- حيازتها لاسرار التقدم.
 - تقدمها المشهود به فى مجالات انتاجية محددة.
 - مزاحمتها للكيانات الادارية المنافسة.
 - الانفراد بمجال من مجالات التقدم.
 - الارتباط التعاقدى بصناعات معينة بذاتها.
- وبالتالى نجاحها فى تنظيم مداخلها نحو المستقبل، اعتمادا على قدرتها الحاضرة، وعلى تفاعلها الارتباطى الحيوى الذى تقوم به، وقد ساعد على ذلك ان الطبيعة المشغوفة بالتقدم هى التى تحدد فاعلية الاستخبارات التسويقية، سواء كانت هذه الفاعلية قائمة على فكر الذات للكيان الادارى، او تم اكتسابها خلال مراحل

عمرها التي مر بها الكيان الإداري.... وهي فاعلية غير محدودة لذا ما تم وضع نظم الاستخبارات للتسويقية في إطارها الصحيح، وممارسة عملها بشكل علمي وعلمي سليم.

لقد أسهمت الاستخبارات التسويقية بالدور الرئيسي في تأمين تدفق البيانات والمعلومات وأحداث المعرفة لمتخذ القرار في جميع الكيانات الإدارية التي قامت باستخدام خدماتها المتعددة من أجل تجنب عدم إصدار قرار غير رشيد....

لقد تعاملت الاستخبارات التسويقية مع ذاتها فطورت من نشاطها وابدعت أنشطة أخرى جديدة قائمة على الفوز المنظم للطرف الآخر، واستخدام أساليب الالتفاف، والاقتناص، والفوز بالصفقات.... وتحويل الصفقات التجريبية للعارضة... إلى علاقات دائمة ومستمرة... وهو ما ساهم في نجاح الكيانات الإدارية التي تستخدم الاستخبارات التسويقية، وادى إلى تحقيق فاعلية ضخمة لها.

إن استراتيجية الفوز الدائم هي الاستراتيجية المثلى لعمل الاستخبارات التسويقية، وهي استراتيجية ناشئة عن الوعي الشامل بطبيعة عمل الاستخبارات التسويقية، وبأنشطتها الدائم والمستمر... وبالتالي فهي لا تتوقف، أو تهدأ، بل هي في حركة تفاعل مستمر مع متغيرات السوق ومستجداته.

وبالتالي فإن القيام بعمليات رصد المتغيرات والمستجدات، وتحليل البيانات، والوصول إلى المؤشرات الاتجاهية، والوصول إلى المعلومات يساعد على تحقيق المعرفة لمتخذ القرار في الكيان الإداري، وهي معرفة ضرورية وإساسية لاتخاذ القرار الرشيد.

إن التقدم عمل من أعمال الإدارة، وهو خيار من خياراتها، وهو في الوقت ذاته من خيارات أنشطة الاستخبارات التسويقية التي تقوم بتوفير البيانات اللازمة

لأحداث هذا التقدم بكافة أبعادة وجوانبة.... وهى عملية تأخذ أبعاداً وجوانب جديدة، حيث تنشط الاستخبارات فى الوصول الى مجموعة الحقائق، والآراء، والأهداف الخاصة بكل منها.

إن هناك قدر كبير من التفاعلات تقوم بها الاستخبارات التسويقية وهى تفاعلات تتجاوز حدود المكان والزمان... الى أن تصبح موجودة فى كل مكان وفى أى زمان... وهى تفاعلات تصل بالمعرفة، والتي هى قوة منظمة لا يستهان بها، وإن تجاهلها وعدم الاعتراف بها لو بقوتها لا يتم إلا من خلال شخص غير عاقل.

إن هناك نظرة كلية للاستخبارات التسويقية يتم التعامل بها فى عصرنا الحاضر، وهى نظرة شاملة لعديد من العناصر الأساسية، وهى:

- قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على تحقيق المعرفة.

- قدرة جهاز الاستخبارات على توفير المعلومات.

- قدرة جهاز الاستخبارات على الحصول على البيانات.

وبالتالى فإن التعامل مع هذه العناصر الى فهم وإدراك كبير من جانب العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

الحالات العملية

الحالة الاولى

شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية

شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية احدى كبر لشركات العاملة في مجال الرحلات السياحية التي تجوب بلدان البحر الاحمر، وهي شركة تمتلك عدة قرى سياحية قائمة في الجزر التي تتواجد في البحر الاحمر، كما تمتلك الشركة عدة بواخر سياحية للركاب تقوم بالرسو في موانئ هذه الجزر، وتتخذ الشركة من الشواطئ الخاصة بالجزر منتجعات سياحية، وتقوم بالرسو ببواخرها على موانئ مجهزة في شواطئ البحر والجزر للكثيرة المتناثرة فيه، وهي شركة تمتلك عدة قرى سياحية قائمة على هذه الجزر، كما تمتلك عدة بواخر ركاب... وقد لاحظت الشركة تراجع حجم التعاقدات على برامجها السياحية على النحو التالي:

- تراجع نسب الاشغال الفندقية في القرى السياحية.

- تراجع نسب التعاقدات مع البواخر التي تملكها.

- تراجع الارباح بشدة ودرجة مقلقة.

ولما كانت الادارة ديمقراطية، فقد قام السيد رئيس مجلس الادارة بالدعوة الى عقد اجتماع مع مجلس ادارة الشركة، لمناقشة الوضع الحاضر، حيث حضر الاجتماع كل من السيد رئيس مجلس الادارة، ونائب رئيس المجلس، وكذا كل من السيد مدير التسويق، ومدير القرى السياحية، ومدير الفنادق والبواخر القائمة... كما

ضم الاجتماع السيد مدير التمويل، ومدير الكوادر البشرية.

وقد قام السيد رئيس مجلس ادارة الشركة بمناقشة محضر اجتماع مجلس الادارة لبحث هذه المشكلة، وقد قال السيد مدير التسويق ان هذا النقص في نسب التشغيل والتعاقدات يرجع الى الاتجاه العام للسياح بعد الازمة الاقتصادية التي أدت الى نقص عدد السياح، بينما أعلن السيد مدير الفنادق ان الفنادق التابعة له في حاجة الى تجديد شامل، وان الديكورات المستخدمة فيها حالياً قد مضى عليها عشر سنوات، وانه بحاجة الى تغييرها بالكامل، بينما قال السيد مدير البواخر ان هناك عدد كبير من التوكيلات السياحية البيعية قد أغلق أبوابه، ولا يوجد من يقوم ببيع البرامج الخاصة بالشركة، وبالتالي فان نظام التوزيع الحالي غير فعال للوصول الى الارقام المستهدفة.

كما قال السيد المدير العام للمالى للشركة ان هناك نقص كبير في الايرادات، وان هذا النقص يستوجب فصل العديد من العاملين وبالشركة، وهو ما توجهت اليه السيدة مدير شئون العاملين التي قالت ان العمل الحالي لا يحتاج الى العاملين الحاليين، وانها بصدد تغيير جميع العاملين بالقرى والفنادق والباخرة خاصة الكبار السن، واصحاب الخبرة، والذين يتقاضون مبالغ كبيرة، واستبدلهم بشباب حديثي السن... خاصة ان بعض العاملين لديه مجمع خبرات كبيرة، وان رواتبهم الكبيرة تحتاج الى تعديل.

ابتمن السيد رئيس مجلس الادارة، ولوما براسة، ابن المعلومات الخاصة بالاستخبارات التسويقية... لكن لا مجيب.... فالشركة ليس بها جهاز استخبارات تسويقية.

وباعتبارك خبيراً في الاختبارات التسويقية - ما رأيك فيما تقدم ؟

وهل هناك حاجة إلى الاختبارات التسويقية في هذه الحالة ؟

ما هي وظائف الاختبارات التسويقية ؟

كيف يمكن للشركة بناء جهاز اختبارات تسويقية قوي ؟

ما هو الدور الذي سيقوم به جهاز الاختبارات التسويقية ؟

الحالة الثانية

شركة حي بن يقظان لفراء الثعالب

تتعامل شركة حي بن يقظان في فراء الثعالب منذ ما يزيد عن مائتي عام، وهي إحدى الشركات الناجحة في بيع فراء الثعالب، وقد حققت الشركة نجاحا كبيرا في السوق، نتيجة لاعتمادها على الفراء الطبيعي للثعالب، والتي تقوم بتربيتها، وتعهدها بالرعاية للصحة، والاتفاق عليها حتى تصل إلى عمر معين، ثم تقوم بذبحها والاستفادة من فرائها، وهو ما أدى إلى:

- بناء اسم تجارى جيد للشركة.

- بناء سمعة طيبة للشركة.

- احترام المستهلكين لمنتجاتها وتقديرهم لها.

ألا أن في السنوات الثلاث الأخيرة حدث تراجع في المبيعات بشكل كبير نتيجة لظهور منافس قوى للشركة يقوم باستخدام الفراء الصناعى، وببعية باستخدام الدعاية المكثفة التى تعتمد على:

- تعدد احجام الفراء الصناعى.

- كفاءة الفراء الصناعى.

- رخص اسعار الفراء الصناعى.

- يمكن اعطائه واكسابه اى اللون.

- يمكن الاحتفاظ به فى اى مكان.

وقد أدى ذلك إلى انتشار استخدام الفراء الصناعى، واستخدامه فى مناسبات عديدة، ولدى طبقات أخرى عديدة، مما أدى إلى غلق منافذ التوزيع التابعة لشركة

حي بن يقظان في كل من: اليونان، وباريس، ولندن، وقد رأى السيد مدير التسويق الجديد بالشركة ان الشركة في حاجة الى تغيير سياساتها التسويقية، وبصفة خاصة ان سياسات الشركة لم تغير منذ فترة طويلة، وان نظام التوزيع في الشركة في حاجة الى ما يلي:

- تغيير وتعديل كامل في سياسات التوزيع.
- استخدام سياسات تسعير مختلفة تعتمد على السعر الرخيص.
- تغيير في عمليات الانتاج، والبدء في التفكير بالمنتجات الصناعية.
- استخدام سياسات ترويجية جماهيرية.
- عدم الاعتماد على الفروع الخارجية والاكتفاء بالفروع الرئيسى الذى تم افتتاحه في الكونغو.

وباعتبارك خبيراً في الاستخبارات التسويقية - ما رايك فيما تقدم ؟

الحالة الثالثة

شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات

شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات هي إحدى الشركات العالمية التي تقوم بالانتشار الجغرافي في كافة أنحاء العالم، وهي تعتمد على استراتيجياتها للمنتحة في التواجد على المستوى العام الدولي، حيث تبدأ بمكتب تمثيل يقوم بأعداد دراسات وبحوث استخبارات تسويقية، ثم تقوم بفتح شركة مشتركة مع شركة محلية من أجل الاستفادة منها في الحصول على كبار العملاء في البلد، ثم تقوم بفتح فرع لبيع بعض منتجاتها، ثم تقوم بتحويل الفرع إلى مركز متقدم يتعامل في إنتاج وتسويق منتجاتها للعديدة.

وبذلك فإن كل قراراتها التي اتخذها قرارات هائلة مبنية على الدراسات والبحوث، وبعد استقراء الموقف، وتحليله، ومعرفة اتجاهاته العامة، وتحديد أبعاد الموقف وجوانبه، واستطلاع البدائل، واختيار الصبها.

وتستغرق هذه الفترة عشر سنوات كاملة، وقد تم تغيير مدير الشركة الكبير في السن، والذي كان يعمل بشكل كبير في متابعة كافة الأعمال، سواء في الفروع التي أنشأتها، أو في مكاتب التمثيل، بالإضافة إلى المركز الرئيسي للشركة.

كان يستخدم مبدأ الإدارة بالتجوال، فهو دائم التنقل ما بين الفروع والمركز الرئيسي، ويتقابل مع جميع أفراد، مستخدماً مبدأ ديمقراطية الإدارة... لكن الحال لم يرق للمسيد رئيس مجلس الإدارة، الذي أمر بإحالة المدير إلى لأمعاش، واستبداله بشباب صغير السن، حديث للتخرج، والذي رأى أن تقوم الشركة بفتح ضرع جديد متكامل مباشرة، وعدم الانتظار لما تسفر عنه البحوث والاستخبارات التسويقية وقد قام بعقد اجتماع، وتحدث فيه معلنا سياساته الجديدة... خاصة أن اسم الشركة قد

ترسخ، وأنه قد حان الوقت لأن تقوم الشركة بفتح هذا الفرع في هذه المنطقة من العالم... وإن تبدأ كبيرة جدا في هذه السوق الجديدة... فالنجاح يقود إلى مزيد من النجاح، فالنجاح مغر، والنجاح حافظ قوى، وإن الشباب لديه القدرة على الوصول إليه، وإن الشباب لا بد أن يتقز فوق الحواجز، وإن لا يضع الوقت في البحث عن الابواب المغلقة، بل عليه اقتحام الاسوار، والمضى قدما للوصول إلى الاهداف العليا.

إن هناك طرقا سهلة، هي فتح الابواب المغلقة، قليل من الاكراميات تكفي إلى متخذ قرار معين، تقديم الهدايا السخية، تقديم العمولات الضخمة لمتخذ القرار الاول... نعم اصنع السوق... أرغم السوق على قبول منتجاتك... لا داعى للدراسات المتعمقة... لا داعى للانتظار إلى حين اتضاح الرؤية... اغتلم الفرصة، وادخل إلى السوق...

وباعتبارك خبيراً في الاستخبارات التسويقية ما رأيك فيما تقدم.

الحالة الرابعة

معرض فولتا ماكس الدولي

بعد معرض ماكس الدولي المعرض الاول في العالم، والذي تنبأ به فيه كافة الشركات الدولية في عرض مبتكراتها، ويتم التعاقد عليه من جانب هذه الشركة لتحقيق اهداف كثيرة من بينها للحصول على احدث ما تم التوصل اليه في معامل الابحاث، والذي تكشف فيه الشركات عن المبتكرات التي تم التوصل اليها، كما تقوم بناء على التعاقدات بتخطيط عمليات تسليم منتجاتها خلال السنوات القادمة.

وبذلك فان امتلاك عمليات:

- المسبق.

- الريادة.

- التفوق.

في هذا العرض امتلاك السوق، وهو معرض يضم الكثير من الصفقات والتعاقدات، وتحرم شركات التوزيع الكبرى على الفوز بهذه الصفقات، وتقدم اليها عمليات التعاقد مع:

- الشركات المنتجة بالمليارات الضخمة لتوزيع منتجاتها، وبالتالي الانتاج مقما لسوق.

- شركات التوزيع الاخرى التي تحصل على جانب من عمليات التوزيع للاستفادة من امكانياتها.

- شركات الانتاج المشترك، خاصة شركات التجميع التي تقوم بتجميع المنتجات والقيام ايضا بخدمات ما بعد البيع من عمليات الصيانة الدورية.

ويتمك من خلال هذا المعرض رسم جانب هام من السياسات الانتاجية والتسويقية والتمويلية وكذلك الكوادر البشرية للشركات المعرضة خلال السنوات القادمة.

والشركات بذلك تبذل كامل جهدها ان لا تستولى للشركات المنافسة على هذه المنتجات قبل انتشارها في الاسواق، ولذلك تعد الى استخدام أنظمة أمنية متقدمة في هذا المعرض، وتستخدم أيضا رجال امن محترفين على التدريب لمنع عمليات اللصوصية والتجسس التي تقوم بها للشركات المنافسة، للحصول على اسرار منتجاتها المعروضة.

والمعرض ملئ دائما بخبراء ومتخصصين وجواسيس صناعيين للوصول الى الاسرار للتكنولوجية الهائلة واستخدامات كل منها وتطبيقاتها، كما يعد المعرض فرصة جيدة للحصول على البيانات عن الشركات المنافسة.

وبذلك فان ما يتم الوصول اليه ياخذ عدة جوانب اساسية هي:

- خطط التطوير في المنتجات التي تقدمها الشركات.
- خطط التطوير في عمليات التسويق المتبعة.
- خطط التطوير في عمليات الاسعار ونظم التسعير المستخدمة.
- خطط التطوير في عمليات التوزيع المطبقة.
- خطط التطوير في عمليات التمويل الى ستطبق خلال السنوات القادمة.
- خطط اعداد الكوادر البشرية التي ستفذ الخطط المحددة.

وتقوم الشركات الدولية بعرض منتجاتها التجريبية في المعرض بعد وضع نظم حماية معينة ضد التجسس، وهو ما يؤدي الى بعض التعقيدات وبصفة خاصة في

لتاحة للمعرض من المنتجات لتعرف كل الجمهور، سواء كان جمهور العملاء المرتقبين، أو الشركات المنافسة.... خاصة في مجال تصدير التكنولوجيا والضوابط الأمنية الخاصة بها، واستخداماتها المتعددة.

وهو ما تم مواجهته عند اجتماع مدير الاستخبارات التسويقية مع رئيس مجلس الادارة بشأن الاختراع الجديد الذي ترغب شركة بيتا المنافسة في الدخول به الى المعرض، وقد اوضح السيد رئيس مجلس الادارة الامر، وأشار الية من اهمية:

- التوصل الى كافة المعلومات عن هذا الجهاز الجديد.

- كيفية انتاجه.

- محتوياته.

- الاداء الذي يمكن ان يقوم به.

- الجوانب المالية الخاصة بهذا الانتاج.

- الجوانب الفنية في الانتاج.

- المواد الخام التي يتكون منها.

وبالتالى مدى امكانية سرقة نسخة من هذا الجهاز، وتفكيكها، واعادة تركيبها من جديد بعد التعرف على الجوانب المختلفة لهذا الجهاز.

وقد قام السيد مدير الاستخبارات التسويقية بتحديد سبل التوصل الى هذا الاختراع، من خلال تعيين عدد من العاملين في المعرض، والذين يقومون بالعمل وحراسه... وقد استطاع هؤلاء العاملين التوصل الى بعض البيانات المطلوبة، كما قام احدهم بالحصول على نسخة من هذا الاختراع.

باعتبارك خبيراً في الاستخبارات التسويقية - هل توافق على ما تم ؟

الحالة الخامسة

ازاحة منافس قوى من السوق

العالم ميدان ضخم للتصارع، ولاحكام السيطرة، وامتلاك النفوذ، ولا يقبل الا الرضوخ والاذعان، والذي يتم لملاءمة من خلال استخدام سياسات شتى، من بينها سياسات العزل، والاتسلاخ، وسياسات التشوية، وسياسات التحقير والاذلال والاختضاع، وسياسات الدفع والاندفاع المتبادل، وهي جميعها سياسات تستخدم لدوافع عديدة... لكنها ترتبط بالرغبة الجامحة في للسيطرة على السوق، والحكم فيه، وتوجيهه... وهي في الواقع اسواق عديدة من بينها:

- السوق الدولي العام.

- السوق الدولي الخاص.

- السوق المحلي.

وكل سوق منها له اسرار، ومن يمتلك هذه الاسرار يملك السوق، وهو ما حدث عند استخدام سياسة الازاحة ضد الشركة العالمية للمنتجات... والتي استخدمت معها العديد من الدوافع والاسباب لازاحتها والاطاحة بها من بينها ما يلي:

1. لدوافع اثارة القلق ضد منتجاتها، والتي أدت الى احداث خسائر واسعة خاصة بعد استخدام سياسات الاشعاعات الكاذبة، واستخدام المنتجات للمزيفة التي تحمل اسمائها، واختال لوهام وخسزعبلات على منتجات الشركة.

2. لدوافع اثارة حول مصادر التمويل الخاصة بالشركة، مما أدى الى تأثير الشركة وقدرتها على سداد ديونها بانتظام، خاصة ان سوق السندات

الجماهيريه حسان بطيعة، كما أدى ذلك إلى تعثر مفاوضات الشركة مع البنوك الممولة لها، وعدم استعداد حملة الأسهم للدخول في عمليات زيادة رأس المال المطلوبة لمواجهة للتوسعات.

3. أدت الفساد الصفقات وتعطيل التسليم للمنتجات، وإعطاب الصفقات بوضع تواريخ صلاحية منتهى المفعول عليها، مع الفساد العبوات 4-الداخلية التي يستعملها المستهلكين بوضع رائحة منفرة، وطعم غير مناسب وكريه.

وقد تم استخدام الخونة من العاملين لدى الشركة، كما استخدم ضعاف النفوس، والذين سقطوا أمام الإغراءات الكبيرة والصغيرة للمعروضة عليهم، وقبلوا بالخيانة وساعدوا على تنفيذ سياسة الإزاحة المعلنه ضد الشركة من جانب كبار منافسيها، وقد قاربت الشركة على الانهيار... وقد رأى السيد رئيس مجلس الإدارة أن يستدعي مدير الاستخبارات التسويقية لتكليفه بمهمة للتعامل مع هذا الموقف...

وباعتبارك مدير الاستخبارات التسويقية - ما إذا ستفعل ١؟

فهرس محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
مقدمة	5
المبحث الاول - الباحث في الاستخبارات التسويقية	17
لولا - الموصفات الشخصية للباحث.....	18
ثانيا - اعداد وتدريب للباحث	22
ثالثا - تعهد الباحث بالرعاية والامراف	23
رابعا - تجربة مهارات الباحث	24
خامسا - تأمين عمل الباحث	25
المبحث الثاني - تعريف الاستخبارات التسويقية	26
لولا - مفهوم الاستخبارات التسويقية.....	30
ثانيا - تعريف الاستخبارات التسويقية.....	33
ثالثا - طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية	35
رابعا - مجال عمل الاستخبارات التسويقية	36
خامسا - أنشطة الاستخبارات التسويقية	39
المبحث الثالث - انواع الاستخبارات التسويقية	41
لولا - الاستخبارات الاستكشافية	43
ثانيا - الاستخبارات العميقة للشاملة	45
ثالثا - الاستخبارات التجريبية	48
رابعا - استخبارات الحالة	50
خامسا - استخبارات المقارنة	53
المبحث الرابع - اهمية الاستخبارات التسويقية	56
لولا - للعوامل التي لات الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية ...	59

62 ثانيا - جوانب أهمية الاستخبارات التسويقية
64 ثالثا - تحقيق رؤية مستقبلية الفضل
66 رابعا - انتهاء الفرص المتاحة في الأسواق
69 خامسا - تجنب التهديدات في الأنشطة التي يمارسها الكيان الإداري
71 سادسا - حماية المصالح المؤكدة للكيان الإداري
73 سابعا - حماية وزيادة المكانة التنافسية للكيان الإداري
75 ثامنا - توفير الحماية والوقاية للكيان الإداري من الأزمات والكوارث ..
77 المبحث الخامس - لماذا الاستخبارات التسويقية
 أولا - الحاجة الشديدة إلى فهم السوق ومعرفة البيئة وظروفه
80 ووصف كامل لما يجري ويحدث فيه
82 ثانيا - تجربة أشياء جديدة تماما واختيار رد الفعل السوقي تجاهها...
 ثالثا - معرفة كيف سيؤثر تدخل متغير معين على توزيع المنتج
84 الذي يقدمه الكيان الإداري في السوق
85 رابعا - تحديد اتجاهات وردود أفعال قوى السوق تجاه منتج محدد ..
86 خامسا - الوصول لما يقوم به المنافسون
89 المبحث السادس - كيفية عمل الاستخبارات التسويقية ١٢
91 أولا - عقد اجتماع لمناقشة البحوث والدراسات المطلوبة
93 ثانيا - قيام فريق معين للمهام البحثية بعمليات جمع البيانات
95 ثالثا - تحليل البيانات التي تم جمعها
96 رابعا - استخراج الفجوات الاتجاهية
98 خامسا - تكوين المعلومات وتزويد متخذ القرار بها
 سادسا - عقد اجتماع في نهاية الأسبوع لمعرفة ماذا حدث وماذا تم
99 وتقييم النتائج
103 المبحث السابع - تحديد الفرص التسويقية في السوق

الموضوع	الصفحة
لولا - طبيعة هذه الفرص ومجالاتها	106
ثانيا - إمكانيات وموارد استغلال هذه الفرص	108
ثالثا - تحديد للعائد المنتظر تحقيقه من استغلال الفرص	110
رابعا- تحديد التكاليف المنتظرة والمتعين تحملها إذا ما تم استغلال هذه الفرص	112
خامسا - وضع خطة لنتهاز هذه الفرص	113
للمبحث الثامن- جمع البيانات	115
لولا - جمع للبيانات الأولية من الميدان	118
ثانيا- المقابلة للشخصية	120
ثالثا - الملاحظة العملية	122
رابعا- جمع للبيانات الثانوية من مصادرها المكتوبة	123
خامسا- التحقق من سلامة وصحة البيانات التي تم جمعها	124
سادسا - ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة	125
سابعا - اعدام البيانات التي ثبت عدم صحتها	126
للمبحث التاسع - تحليل البيانات والوصول الى المعلومات	129
لولا - تحليل للفجوات الاتجاهية	130
ثانيا - تحليل للمؤشرات العامة الاساسية للسوق	133
ثالثا - تحليل للقوى الاساسية المؤثرة للعرض والطلب على منتجات الكيان الادلرى	135
رابعا - تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات	137
خامسا - انواع تحليل البيانات	138
للمبحث العاشر - الموقع التنظيمي لاستخبارات التسويقية	148

الموضوع	الصفحة
أولاً - موقع جهاز الاختبارات التسويقية في الهيكل التنظيمي	150
ثانياً - اختصاصات جهاز الاختبارات التسويقية	152
ثالثاً - الدليل التنظيمي للاختبارات التسويقية	154
رابعاً - الهيكل التنظيمي المفتوح للاختبارات التسويقية	156
خامساً - علاقة الاختبارات التسويقية بالأجهزة الأخرى في الكيان الإداري	157
المبحث الحادي عشر-توجيه جهاز الاختبارات التسويقية	160
أولاً - استخدام الأوامر الإدارية في التوجيه	161
ثانياً - إصدار النصائح العامة لنشاط الاختبارات التسويقية	164
ثالثاً - إصدار الآراء الإدارية في نشاط الاختبارات التسويقية	166
رابعاً - إدارة الحوار الإداري	168
خامساً - الاتفاق العام	170
المبحث الثاني عشر- مكافأة وتحفيز الباحثين	173
أولاً - مفهوم الأثابة في الاختبارات التسويقية:	175
ثانياً - الأثابة المادية	178
ثالثاً - الأثابة المعنوية	180
رابعاً - الأثابة الجماعية	182
خامساً - الأثابة الفردية	183
المبحث الثالث عشر - تنسيق نشاط الاختبارات التسويقية	186
أولاً - تفهم الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الأخرى	188
ثانياً - معرفة متطلبات متخذ القرار في الكيان الإداري	189

	ثالثا- وجود قدر من الاحترام المتبادل بين الاستخبارات التسويقية
190	وباقى لقسام الكيان الادارى
190	رابعا - وسائل التنسيق فى الاستخبارات التسويقية
191	خامسا - فاعلية التنسيق فى الاستخبارات التسويقية
193	المبحث الرابع عشر - متابعة نتائج الاستخبارات التسويقية
194	اولا - مفهوم المتابعة فى جهاز الاستخبارات
195	ثانيا - انواع المتابعة فى جهاز الاستخبارات
197	ثالثا - ضرورة المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية
198	رابعا - شمولية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية
199	خامسا - فاعلية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية
201	المبحث الخامس عشر - تقرير الاستخبارات التسويقية
203	اولا - اسلوب كتابة التقارير
205	ثانيا - محتوى التقرير
206	ثالثا - وقت تقديم التقرير
208	رابعا - رد الفعل الناجم عن قراءة التقرير
209	خامسا - متابعة النتائج وعرضها لى باول
212	المبحث السادس عشر - ادوات الاستخبارات التسويقية
213	اولا - ادوات مرحلة جمع البيانات
217	ثانيا - ادوات تحليل البيانات
219	ثالثا - ادوات عرض المعلومات
221	رابعا - ادوات احداث المعرفة
222	خامسا - ادوات متابعة القرار المتخذ



صدر أيضاً للنشر

إعادة اختراع الدولة	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
صناعة الأسواق	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
اقتصاد الفقاعة وفقاعة الاقتصاد	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
حرب المعلومات	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
دور الشركات عابرة القارات في الصين	د. ابراهيم الأخرس
الاقتصاد الإبداعي	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
تمويل التنمية المحلية	د. السبتي وسيلة
خصخصة المصارف والبنوك	أ.د. محسن أحمد الخضيرى

Biblioteca Alexandria



1212898

إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

١٢ شارع حسين كامل سليم - الماطة - مصر الجديدة - القاهرة - ت. ٢٤١٧٧١٩
فاكس ٢٤١٧٧١٩ - ص.ب. ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - رمز بريدي ١١٧٧١
Website : www.etracpublishing.com
E-mail : etracom@gmail.com